



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniero de Empresas**

**TEMA:** “EL Liderazgo autocrático y su impacto en el  
Clima organizacional del Gobierno Autónomo  
Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga”

**Autor: Roberto Arturo Izurieta Gallo**

**Tutor: Ing. Mg. David Elías Caisa Yucailla**

**AMBATO – ECUADOR**

**Agosto 2015**

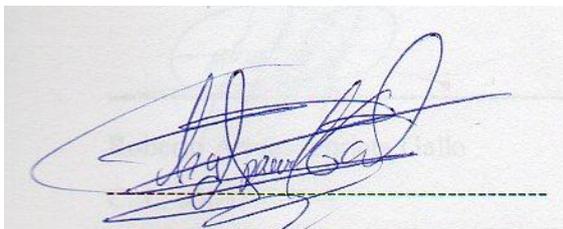


**Ing. Mg. David Caisa.**

**CERTIFICA:**

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

Ambato, 01 de Julio de 2015

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a white piece of paper. The signature is stylized and appears to read 'David Elías Caisa Yucailla'. The signature is written over a horizontal dashed line.

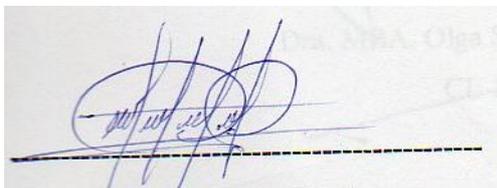
Ing. Mg. David Elías Caisa Yucailla

CI: 180345866-8

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo Roberto Arturo Izurieta Gallo, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



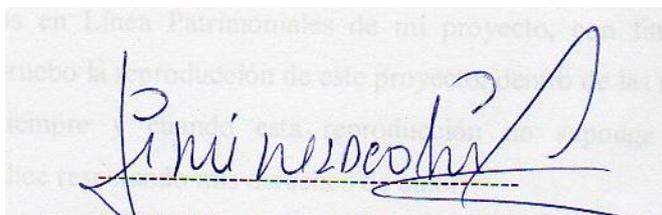
Roberto Arturo Izurieta Gallo

C. I.: 050373091-3

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto 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.

A handwritten signature in blue ink on a white background. The signature is cursive and appears to read 'Jiménez Calvopiña'. There is a faint, repeating watermark in the background that says 'Línea Patrimonial de mi proyecto'.

Dra. MBA. Olga Susana Jiménez Calvopiña

CI: 180109165-1

A handwritten signature in blue ink on a white background. The signature is cursive and appears to read 'Cepeda Luna'. There is a faint, repeating watermark in the background that says 'Línea Patrimonial de mi proyecto'.

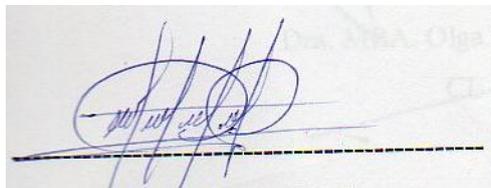
Ing. Mg. Ramiro Enrique Cepeda Luna

CI: 180198724-7

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto parte de él, 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 proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Roberto Arturo Izurieta Gallo

C. I.: 050373091-3

**AUTOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de grado a mi familia por brindarme el apoyo incondicional tanto económico como emocionalmente en toda mi vida sobre todo en mi etapa de estudios superiores en especial mis padres, Arturo y Elena, por darme un soporte constante y absoluto ya que nunca perdieron la confianza depositada en mí para cumplir mi meta.

A mis hermanos Alex y Paúl por ser un pilar fundamental en mi vida, y darme ese apoyo y comprensión constante en momentos difíciles de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecerle infinitamente a Dios por hacer posible un sueño trazado desde mi niñez de ser Ing. en Empresas, sobre todo por darme la fuerza y voluntad necesaria para vencer los obstáculos que se han presentado durante el periodo de estudios superior, agradecerles a mis padres por darme la vida y formarme en mi juventud y hacer posible que me convierta en una persona de bien y útil para la sociedad.

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

A mi tutor, Ing. David Caisa quien con sus conocimientos, supo guiarme y direccionarme, lo que me permitió culminar mi proyecto de investigación.

A mis calificadores Dra. Olga Jiménez e Ing. Ramiro Cepeda, quienes con su ayuda y sus amplios conocimientos, me brindaron ese asesoramiento continuo para poder culminar mi proyecto final de graduación

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, por proporcionar la información necesaria para la culminación de la investigación

# ÍNDICE GENERAL

## PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA .....	i
CERTIFICA: .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
INDICE DE TABLAS .....	xiii
INDICE DE GRAFICOS .....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv

## **CAPÍTULO I..... 1**

### **1. EL PROBLEMA..... 1**

1.1.- Tema: .....	1
1.2.- Planteamiento del problema .....	1
1.2.1.- Contextualización .....	1
1.2.2.- Análisis crítico .....	4
1.2.2.1.- Árbol de problemas.....	6
1.2.3.- Prognosis.....	7
1.2.4.- Formulación del problema .....	7
1.2.5 Preguntas Directrices.....	7
1.2.6 Delimitación.....	7
1.2.6.1 Delimitación conceptual.....	7
1.2.6.2 Delimitación Espacial.....	8
1.2.6.3 Delimitación Temporal.....	8
1.2.7 Justificación .....	8
1.2.8.-OBJETIVOS .....	10

1.7.8.1.-Objetivo General: .....	10
1.7.8.2.-Objetivos Específicos:.....	10
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>11</b>
<b>2.-MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1.- Antecedentes investigativos .....	11
2.2.-Fundamentación filosófica .....	13
2.3.-Fundamentación ontológica .....	14
2.4.-Fundamentación axiológica .....	14
2.5- Fundamentación legal .....	15
2.6.-Categorías fundamentales .....	17
2.6.1.- Gestión del talento humano.....	18
2.6.2.- Liderazgo organizacional .....	19
2.6.3.- Proceso administrativo .....	20
2.6.4.- Liderazgo autocrático.....	21
2.6.4.1.- Estilos de liderazgo .....	22
2.6.4.2.- Liderazgo participativo .....	23
2.6.4.2.1.- Liderazgo .....	23
2.6.4.3.- Importancia del liderazgo.....	24
2.6.4.4.- Teorías de liderazgo .....	25
2.6.4.5.- Características de un líder .....	25
2.6.4.6.- Habilidades de un líder.....	27
2.6.4.7.- Cualidades personales e intelectuales del líder.....	28
2.6.5.- Desarrollo organizacional .....	30
2.6.6.- Cultura organizacional .....	31
2.6.7.- Trabajo en equipo .....	31
2.6.8.- Clima organizacional .....	32
2.6.8.1.- Valores .....	33

2.6.8.2.- Fomento de ética y moral .....	33
2.6.8.3.- Valores compartidos .....	34
2.6.8.4.- Ambiente de trabajo .....	35
2.6.8.5.- Factores .....	36
2.6.8.6.- Estabilidad laboral.....	36
2.6.8.7.- Círculos de calidad.....	37
2.6.8.8.- Proceso de comunicación.....	37
2.6.8.9.- Estímulos .....	38
2.6.8.10.- Satisfacción laboral .....	38
2.7.- Hipotesis .....	39
2.8.- Señalamiento de variables.....	39
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>40</b>
<b>3.-MARCO METODÓLOGICO.....</b>	<b>40</b>
3.1.- Enfoque.....	40
3.2.-Modalidad de la investigación.....	40
3.2.1.-Bibliográfica .....	40
3.2.2.-De Campo .....	41
3.3.-Tipo de investigación .....	41
3.3.1.-Investigación Descriptiva.....	41
3.3.2.-Investigación Correlacional.....	41
3.4.- Población y muestra .....	42
3.4.1.- Formula:.....	42
3.4.3.- Muestra .....	43
3.5.- Operacionalización de las variables.....	44
3.6.- Recolección de la información .....	46
3.7.- Plan de recolección de información .....	47
3.8.- Plan de procesamiento de la información.....	47
3.8.1.- Codificación de la información .....	47

3.8.2 Tabulación de la información .....	48
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>49</b>
<b>4.-ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
4.1 Análisis de resultados e interpretación de datos .....	49
4.2.- Verificación de la hipótesis .....	75
4.2.1.- Frecuencias Observadas .....	75
4.2.2.- Frecuencias Esperadas .....	76
4.2.3.- Calculo del Chi Cuadro .....	76
4.2.4.-Cálculo de Grados de Libertad .....	78
4.2.5.- Interpretación .....	78
4.2.6.- Representación Gráfica del Chi Cuadrado .....	79
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>80</b>
<b>5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>80</b>
5.1.- Conclusiones: .....	80
5.2.- Recomendaciones: .....	81
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>83</b>
<b>6.- PROPUESTA.....</b>	<b>83</b>
6.1 Tema de propuesta. ....	83
6.1.2.-.-Institución Ejecutora .....	83
6.1.3.-Beneficiarios: .....	83
6.2.- Antecedentes de la propuesta .....	84
6.3.- Justificación de la propuesta .....	85
6.4.- OBJETIVOS. ....	86
6.4.1. Objetivo General. ....	86
6.4.2. Objetivos Específicos. ....	86

<b>6.5. Análisis de la factibilidad.....</b>	<b>87</b>
6.5.1.- Factor Político:.....	87
6.5.2.- Factor Económico:.....	87
6.5.3.- Factor Socio cultural:.....	87
6.5.5.- Factor Ambiental:.....	88
6.5.6.- Factor Organizacional:.....	88
6.5.7.- Factor Legal:.....	88
6.6.- Fundamentación teórica.....	89
6.7 Modelo metodológico.....	97
Recursos Necesarios.....	121
Recursos Humanos:.....	121
Recursos Materiales:.....	121
Cronograma de Actividades.....	123
Bibliografía:.....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N. 01 Población.....	42
Tabla N. 02 Recolección de información.....	47
Tabla N. 03 Frecuencias Observadas.....	76
Tabla N. 04 Frecuencias Esperadas.....	76
Tabla N. 05 Chi Cuadrado.....	77
Tabla N. 06 Responsables de poner en marcha la propuesta.....	84
Tabla N. 07: Cuestionario de Grid Gerencial.....	98
Tabla N. 08 análisis de resultados.....	100
Tabla N. 09 Matriz FODA.....	103
Tabla N. 10 Construcción matriz FODA.....	104
Tabla N. 11 Matriz oportunidades – debilidades.....	105
Tabla N. 12 Matriz oportunidades – fortalezas.....	106
Tabla N. 13 Matriz fortalezas – amenazas.....	106
Tabla N.14 Matriz amenazas - debilidades.....	107
Tabla N. 15 Encargados de ejecutar la propuesta.....	114
Tabla N. 16 Costo aproximado de la propuesta.....	114

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Ilustración N.- 01</b> Árbol De Problemas.....	06
<b>Ilustración N.- 02</b> Ubicación Geográfica GAD Latacunga.....	08
<b>Ilustración N.- 03</b> Variable Independiente.....	17
<b>Ilustración N.- 04</b> Variable dependiente.....	18
<b>Ilustración N.- 05</b> Chi cuadrado.....	79
<b>Ilustración N.- 06</b> Capacidades del líder.....	93
<b>Ilustración N.- 07</b> Modelo metodológico.....	97
<b>Ilustración N.- 08</b> Representación de resultados.....	101
<b>Ilustración N.- 09</b> Esquema modelo de liderazgo.....	109
<b>Ilustración N.- 10</b> Cronograma de actividades.....	123

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, es una institución pública dedicada al bienestar ciudadano, que promueve el desarrollo integral de la comunidad latacungueña, donde se fomenta la cultura y la transparencia, a través de la tecnología en beneficio del ciudadano logrando una gestión participativa e innovadora en el cantón.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis del entorno interno de la institución, con el fin de establecer estrategias que permitan mejorar el clima organizacional por medio de un óptimo estilo de liderazgo por parte de los directivos de la institución.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los empleados de la institución indican que es importante cambiar el modelo de liderazgo que se emplea en el GAD Municipal de Latacunga, como parte inherente del éxito, se alcanza el cambio y mejora en el clima organizacional de la institución, puesto que estos son factores que la mayoría de empleados consideran como una de las principales falencias que se deben mejorar.

Así la propuesta resultante de la investigación realizada direccionó, para identificar y diseñar un nuevo modelo de liderazgo dirigido al Sr. Alcalde, Concejales y Directores Departamentales, por efecto de la misma mejorará en gran medida el clima organizacional y sobre todo las relaciones entre los empleados generando un mejor servicio e incrementando la imagen de la institución.

### **Palabras claves:**

Liderazgo

GAD Municipal de Latacunga

Clima organizacional

Modelo de liderazgo

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Decentralized Autonomous Municipal Government of Latacunga Canton, is a public institution dedicated to citizen welfare, which promotes the development of the latacungueña community, where culture and promotes transparency through technology for the benefit of the citizen making participatory management innovative in the canton.

It is for this reason that this research has focused on making a comprehensive analysis of the internal environment of the institution, in order to establish strategies to improve the organizational climate through an optimum style of leadership from managers of the institution.

The data produced by field research applied to employees of the institution indicate that it is important to change the leadership model that is used in the City of Latacunga GAD, as an inherent part of the success, change and improvement is achieved in the organizational climate of the institution, since these are factors that most employees consider as one of the main shortcomings that need improvement.

So the proposal resulting from the routed by research to identify and design a new model of leadership led to the Mayor, Councillors and Departmental Directors, the effect of it will greatly improve the organizational climate and especially the relations between employees generating a better service and increasing the image of the institution.

### **Keywords:**

Leadership

Municipal GAD Latacunga

Organizational climate

Leadership Model

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1.- Tema:**

“EL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”

#### **1.2.- Planteamiento del problema**

##### **1.2.1.- Contextualización**

En el Mundo y a lo largo de la historia de la humanidad se han mostrado diferentes tipos de líderes que han sido respetados y que han enmarcado enfoques de cómo manejar el comportamiento de las personas, a través de su poder de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, esto hace que cambie y altere el modo de ser, así como las costumbres de las personas, aíslan a sus colaboradores. Para referenciar más a profundidad podemos mencionar a algunos líderes de gran jerarquía en la historia de la humanidad, y sin lugar a duda el de mayor influencia e impacto en la sociedad fue el de A. Hitler un

dictador alemán, Estos ya mencionados por hacer referencia a algunos líderes que tuvieron un lugar en la historia del ser humano causando muchas controversias en la sociedad del mundo entero por su poder de influencia hacia ella y sobre todo su indudable facultad de comunicación hacia sus seguidores.

El líder es un modelo referencial para la sociedad y/o para los grupos de interés que la componen. Es aquel que sabe descifrar e interpretar las demandas de sus seguidores, que juega un papel primordial como agente movilizador y sobre todo de un gran impacto en el cambio social. Son aptos para contender con circunstancias complejas, pues han de ser astutos en el juego de transformar las contradictorias demandas sociales en decisiones acordes con el bien común.

En el Ecuador en los últimos 20 años se ha visto un cambio drástico en las prácticas de las organizaciones, las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda, y requiere de los líderes afectados de una manera notoria el clima organizacional de las empresas en el país.

El liderazgo es un factor importante para la administración, la cual propone una capacidad para dirigir eficazmente es una de las claves para llevar a las organizaciones a la competitividad y mantener un ambiente de motivación en su empresa. Se debe escoger un adecuado enfoque de liderazgo, es la única forma de ir creando el edificio sólido que constituye una empresa, alguien incompetente es capaz de dañar hasta el esfuerzo más sencillo que se haga.

Un claro ejemplo de liderazgo en el Ecuador es el Presidente de la República, Eco. Rafael Correa Delgado, el cual refleja condiciones de liderazgo, aceptación popular, preferencia de voto y aprobación de su obra de gobierno cuya tendencia en estos años es apoyada, lo que da lugar a muchos cambios en las prácticas de los diferentes sectores del país. 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 y de diferentes intereses sociales, a dueños de las empresas periodísticas así como de sectores burocráticos privilegiados, financieros y del sindicalismo público.

El Cantón Latacunga en los últimos años se ha destacado con líderes como el alcalde del Cantón Latacunga Dr. Patricio Sánchez, el cual es un líder representativo originario de la misma ciudad, que con el apoyo de los Latacungueños de distintos sectores quienes brindaron el respaldo para tomar la decisión de ser candidato por el movimiento “Avanza”

Ya en el proceso electoral de Febrero 23 de 2014, la mayoría de Latacungueños demostraron su apoyo a sus propuestas en las urnas al momento de sufragar que le llevaron a tomar el mando para de esta manera poner fin al periodo del Arq. Rodrigo Espín Villamarin. Como representante del cantón. Como alcalde cantonal el Dr. Patricio Sánchez inició sus funciones el 15 de Mayo de 2014, por medio de su posesión en el Ilustre Municipio del Cantón Latacunga, dignidad quién fue el nuevo preferido de la ciudadanía cotopaxense y es el que ocupa el cargo hasta el día de hoy.

Las instituciones públicas de la ciudad en general cuentan con un exceso de autoridad por parte de los funcionarios, ya que aplican un liderazgo autocrático provocado un deficiente clima organizacional, y a su vez un alto índice de funcionarios burócratas.

El Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, inicia su vida municipal el 24 de Mayo de 1918, fue producto de la iniciativa del presidente del Cabildo Dr. Ángel Subía Urbina y señores ediles con proyecto y planos de los profesionales. El edificio de la Ilustre Municipalidad de Latacunga, está ubicado en el Parque Vicente León; en la calle Sánchez de Orellana, entre General Manuel Maldonado y Ramírez Fita. Edificio de líneas armoniosas acorde con la belleza sobria del Parque Vicente León, se destaca con su fachada realizada íntegramente en piedra pómez material propia de esta zona volcánica.

El Palacio Municipal es nuestro orgullo ciertamente, para la vida cantonal de Latacunga, Constituye una de las piezas fundamentales del Centro Histórico de la Ciudad a más de ser la casa del pueblo desde hace tiempos inmemorables.

El Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Latacunga no es una excepción al momento de poner en práctica su enfoque de liderazgo, señalando una problemática a nivel institucional, laboral y profesional.

Se determina de esta manera que no existe un estilo de liderazgo interno adecuado, ya que no utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. De esta manera en la institución no se delega el derecho a tomar decisiones finales y no se señala directrices específicas a sus subalternos por tanto sus ideas y opiniones no son escuchadas sobre muchas decisiones que les incumben, por ende se ve altamente afectado el clima organizacional de la institución.

### **1.2.2.- Análisis crítico**

El principal problema a nivel institucional radica en el alto grado de liderazgo autocrático, es decir, los esfuerzos no se concentran en objetivos colectivos que resulten de procesos participativos internos donde el trabajo en equipo multidisciplinario se constituya el pilar fundamental para las actividades entre jefes departamentales, empleados, respetando el grado jerárquico, llamado nivel horizontal y el nivel vertical refiere a actividades entre jefes y empleados de una misma área. A continuación se presenta los efectos que se producen al existir un bajo liderazgo autocrático.

Como principal factor tenemos que provoca un desfavorable ambiente organizacional, es decir un ambiente poco armónico entre los empleados no existe confianza, comunicación, lealtad a la Institución y sobre todo nubla el camino a seguir para el logro de los objetivos.

Al existir descoordinación entre la política y la acción, desaparecería el propósito de impulsar el trabajo conjunto hacia un fin común. El tener coordinación logra integrar distintos sectores por medio de la participación con el objetivo de llevar a cabo múltiples tareas intervenidas.

Al encontrar en la institución un menor interés de los empleados hacia la institución no existirá en mayor esfuerzo por parte de ellos para conseguir alcanzar las metas propuestas no podrán constituir un grupo de estrategias de aprendizaje, porque carecerá de interés

ocasionando un constante desmotivación en los puestos de trabajo, por lo que tendrán razones suficientes para proveer de un servicio regular a la sociedad en general del Cantón.

El desconocimiento de nuevos enfoques orientados al desarrollo del clima organizacional e 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.

Al hallarse en la institución inadecuadas estrategias de comunicación, no podrán constituir un grupo de estrategias de aprendizaje, porque consisten en todos aquellos mecanismos que sirven como medios 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 serán establecidas 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. Lo que dará lugar a un deterioro y a un pensamiento desvalorizado acerca de las teorías conceptuales de liderazgo.

**Ilustración N.- 01**Árbol De Problemas



**Fuente:** GAD Municipal del Cantón Latacunga  
**Elaborado por:** Roberto Izurieta

### **1.2.3.- Prognosis**

El seguir manejando un enfoque tradicional dirigido por un líder autocrático en el GAD Municipal del Cantón Latacunga generará como hasta el día de hoy un pésimo ambiente laboral, ya que los empleados trabajan bajo presión y mucha carga laboral que esto a su vez también afectará al desarrollo organizacional, y todo lo anterior mencionado traerá consigo una constante desconfianza interna por parte de la población, pérdida de simpatizantes y credibilidad en la gestión que realiza la institución.

### **1.2.4.- Formulación del problema**

- ❖ ¿De qué manera incide manejar un liderazgo autocrático en el clima organizacional del GAD Municipal de Latacunga?

### **1.2.5 Preguntas Directrices**

- ❖ ¿Cuál es la situación actual en el que se maneja el liderazgo dentro del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Latacunga?
- ❖ ¿Qué tipo de liderazgo sería el adecuado para obtener un clima organizacional positivo dentro del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Latacunga?
- ❖ ¿Qué alternativas de solución se aplicaría para mejorar el modelo de liderazgo en el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Latacunga?

### **1.2.6 Delimitación**

#### **1.2.6.1 Delimitación conceptual**

**Campo:** Administración

**Área:** Organización

**Aspecto:** Liderazgo

### 1.2.6.2 Delimitación Espacial

El estudio de investigación se lo realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, el cual está ubicado en el Parque Vicente León; en la calle Sánchez de Orellana, entre General Manuel Maldonado y Ramírez Fita.

**Ilustración N.- 02** Ubicación Geográfica GAD Latacunga



**Fuente:** <https://www.google.com.ec/maps/@-0.9341885,-78.6145537,311m/data=!3m1!1e3?hl=es>

**Fecha:** 20/07/2015

### 1.2.6.3 Delimitación Temporal

El presente estudio de investigación inicio en diciembre del año 2014, la misma que será terminada el mes de Junio del año 2015.

### 1.2.7 Justificación

El presente documento de investigación nos permitirá llenar los vacíos académicos, y sobre todo desarrollarnos de mejor manera en la parte teórica. La investigación tiene como finalidad generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontando las diferentes teorías, a través de esto se puede contrastar resultados, del conocimiento que tiene cada individuo.

El estudio de esta investigación proporciona a los directivos, un panorama muy claro sobre la forma de cómo están siendo manejadas las empresa y/organización, señalando aciertos y fundamentalmente dando a notar la importancia que tiene el estilo de liderazgo empleado para dirigir, el cual se exige una mayor atención, que demanda de un proceso de cambio del más alto nivel jerárquico y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización tenga capacidad para transformarse, aportando de una manera significativa al clima organizacional.

Un adecuado modelo de liderazgo dentro de la organización crea la suficiente confianza para trabajar equipo, motiva, incentiva e involucra a las personas para que trabajen en un proyecto común, sabiendo que el poder de influencia tiene el líder hacia 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, y sobre todo en las instituciones públicas, ya que tienen mucha interacción con la sociedad. A partir de los desafíos que atraviesan, surge una necesidad de reducir la complejidad y la incertidumbre para obtener un panorama más claro. Por ello, el liderazgo debe tener un sentido de propósito y una visión. Esta visión debe ser compartida por los integrantes de la organización para de esa forma reflejar de una manera transparente la actividad y gestión ante la sociedad, reforzando y creando una óptima imagen corporativa.

El manejar un adecuado modelo de liderazgo en el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Latacunga tendrá algunos beneficios, y ventajas muy satisfactorias para el directivo a cargo. Con ello la autoridad proporciona, legitimidad, credibilidad y lealtad, con sus colaboradores así como con los laticungueños de distintos sectores que le brindan su apoyo y respaldo.

Bajo este contexto se justifica el presente trabajo de investigación que sirve de apoyo para que el líder junto con la organización pueda mejorar el clima organizacional y así obtener mejores resultados al aplicar un adecuado modelo de liderazgo.

## **1.2.8.-OBJETIVOS**

### **1.7.8.1.-Objetivo General:**

- ❖ Determinar la incidencia del liderazgo autocrático en el clima organizacional del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Latacunga.

### **1.7.8.2.-Objetivos Específicos:**

- ❖ Realizar un diagnóstico situacional del liderazgo que se utiliza dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga.
- ❖ Analizar los modelos de liderazgo que puede emplear el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Latacunga para mejorar el clima organizacional.
- ❖ Generar alternativas de solución al modelo de liderazgo del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Latacunga.

## CAPÍTULO II

### 2.-MARCO TEÓRICO

#### 2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se ha encontrado investigaciones referentes a liderazgo como la de “**MAZON, S. (2012)**”, con el tema “*El Liderazgo y su Incidencia en el Servicio al Cliente de la Escuela de Conducción para Conductores no Profesionales de Pelileo Escudecomp S.A*”. Realizada en la “Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato”. Encontrando en esta el **objetivo general** el cual es “Determinar las técnicas de liderazgo para mejorar el servicio al cliente en empresa ESCUDECOMP S.A. del Cantón Pelileo”. En la investigación realizada se ha **formulado la hipótesis** de “El diseño de un nuevo modelo de liderazgo permitirá mejorar el servicio al cliente en ESCUDECONP S.A. del Cantón Pelileo”. Y por último se menciona las principales **conclusiones** de la investigación que son:

- Se determina en la investigación efectuada que la gestión de la empresa es buena, debido a su gran posicionamiento en el mercado local.
- Se evidencia que el actual liderazgo que se establece en la empresa para los clientes es malo, porque no cumple con las expectativas de los usuarios.

Además se ha encontrado la de **FLORES, E. (2013)** con el tema “Liderazgo Integrador y su impacto en el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo”, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Encontrando en esta el **objetivo general** el cual es Realizar un estudio sobre el liderazgo integrador y el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón del Cantón San Pedro de Pelileo”, además de mencionar sus objetivos específicos que se han planteado así “Determinar la situación actual del desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo”, como siguiente tenemos que “Analizar los modelos de liderazgo integrador y desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo”, y además de “Generar un modelo de liderazgo integrador en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo”. En la investigación realizada además podemos mencionar la **hipótesis planteada** “El buen liderazgo integrador permitirá mejorar el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo”. Para la cual se ha realizado bajo una **metodología** “Bibliográfica o documental, De campo y explorativa”. Y finalmente podemos hacer referencia a las principales conclusiones que se ha llegado en la investigación las cuales son:

- ❖ 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.
- ❖ El clima organizacional en la institución no es bueno lo que ocasiona que no exista un buen desempeño por parte del personal.

Como último antecedente investigativo encontramos el trabajo realizado por **APONTE, L. (2011)** con el tema “El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la empresa “Serviposible S.A” de la ciudad de Baños. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato”. Encontrando en esta el **objetivo general** el cual es “Mejorar el clima organizacional en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A”, de la ciudad de

Baños“ y sus **objetivos específicos** los cuales son “Diagnosticar las dimensiones del Clima Organizacional en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A”, de la ciudad de Baños”, “Analizar qué factores afecta el Desempeño Laboral en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A” de la ciudad de Baños”, “Proponer un Modelo Organizacional para mejorar el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa SERVIPOSIBLE S.A”. En la investigación realizada además podemos mencionar la **hipótesis planteada** “La ejecución de un Modelo Organizacional mejorará el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa SERVIPOSIBLE S.A”. Para la cual se ha realizado bajo una **metodología** explorativa. Y por último se menciona las principales **conclusiones** de la investigación que son:

- La mayoría de los trabajadores encuestados no se sienten debidamente capacitados para desempeñar en sus funciones, por lo cual la empresa debería programar un plan de capacitación para mejorar su desempeño.
- El bajo desempeño percibido en la empresa se debe a la ausencia de un Modelo de Organización adecuado, la empresa debe tomar medidas inmediatas para solucionar este problema y debe aplicar un Modelo Organizacional como herramienta para mejorar el desempeño de los trabajadores.

## **2.2.-FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

El paradigma según el concepto de (KUHN, 2010, pág. 71), admite pluralidad de significados y diferentes usos, aquí nos referiremos a un conjunto de creencias y actitudes, como una visión del mundo “compartida” por un grupo de científicos que implica una metodología determinada. El paradigma es un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos ha adoptado.

La investigación se fundamenta en el paradigma crítico propositivo porque tiene como uno de sus objetivos el comprender e interpretar la realidad, así como los significados de las actuaciones administrativas de un grupo de trabajo en sus percepciones, intenciones,

acciones y estrategias. Y propositivo en el sentido que se ofrecerá una alternativa de solución a la problemática planteada.

### **2.3.-FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA**

La globalización cada día más acentuada, ha llevado a los directivos a conocer un enfoque global de los estilos de liderazgo; pues solo de esta manera se estaría garantizando un buen liderazgo integrador, y un buen clima organizacional. Por esta razón el mencionado paradigma permite que el Alcalde del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Latacunga adopte una nueva actitud y desarrolle las capacidades requeridas que le conceda tener un buen liderazgo de la Institución.

### **2.4.-FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA**

Uno de los aspectos más relevantes y fundamentales del trabajo investigativo, en ocasiones no valorado en su justa dimensión, es el relativo a la ética. Quizá porque se considera intrínseco al comportamiento y a las relaciones de trabajo que son los empleados y trabajadores para observar y explicar la realidad de la forma más apropiada, La ética comprendida como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona tales como el compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad constituye uno de los pilares del estudio.

**Puntualidad.-** La investigación demanda de este importante valor. Cuidado y acción en hacer las cosas a su debido tiempo. Certeza y utilidad precisa de las cosas, para el fin a que se destinan.

**Respeto.-** Valor esencial en la investigación que parte de la integridad cómo personas y como seres humanos.

**Tolerancia.-** Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuándo son diferentes o contrarias a las propias. Reconocimiento de inmunidad política para quienes profesan religiones distintas de la admitida oficialmente.

**Honestidad.-** Valor que apoya la investigación para obtener resultados medidos, valorados, cuantificados, demostrados y comprobados con veracidad, con el objeto de ser realista para una buena toma de decisiones.

## **2.5- FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

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

Capítulo II de la ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

### **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

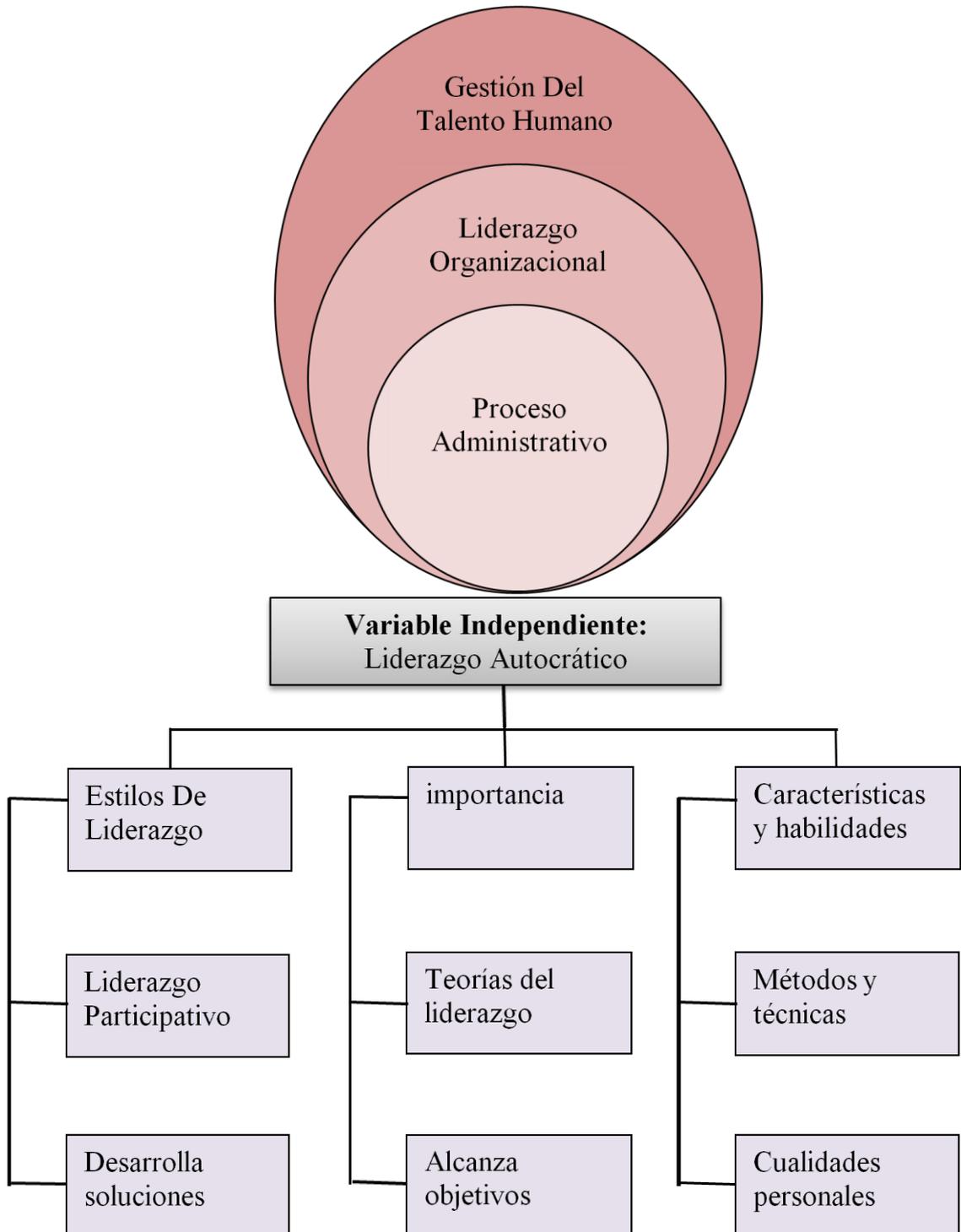
Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional que tendrá la responsabilidad de proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional. El Comité tendrá la calidad permanente, y estará integrado por:

- 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.

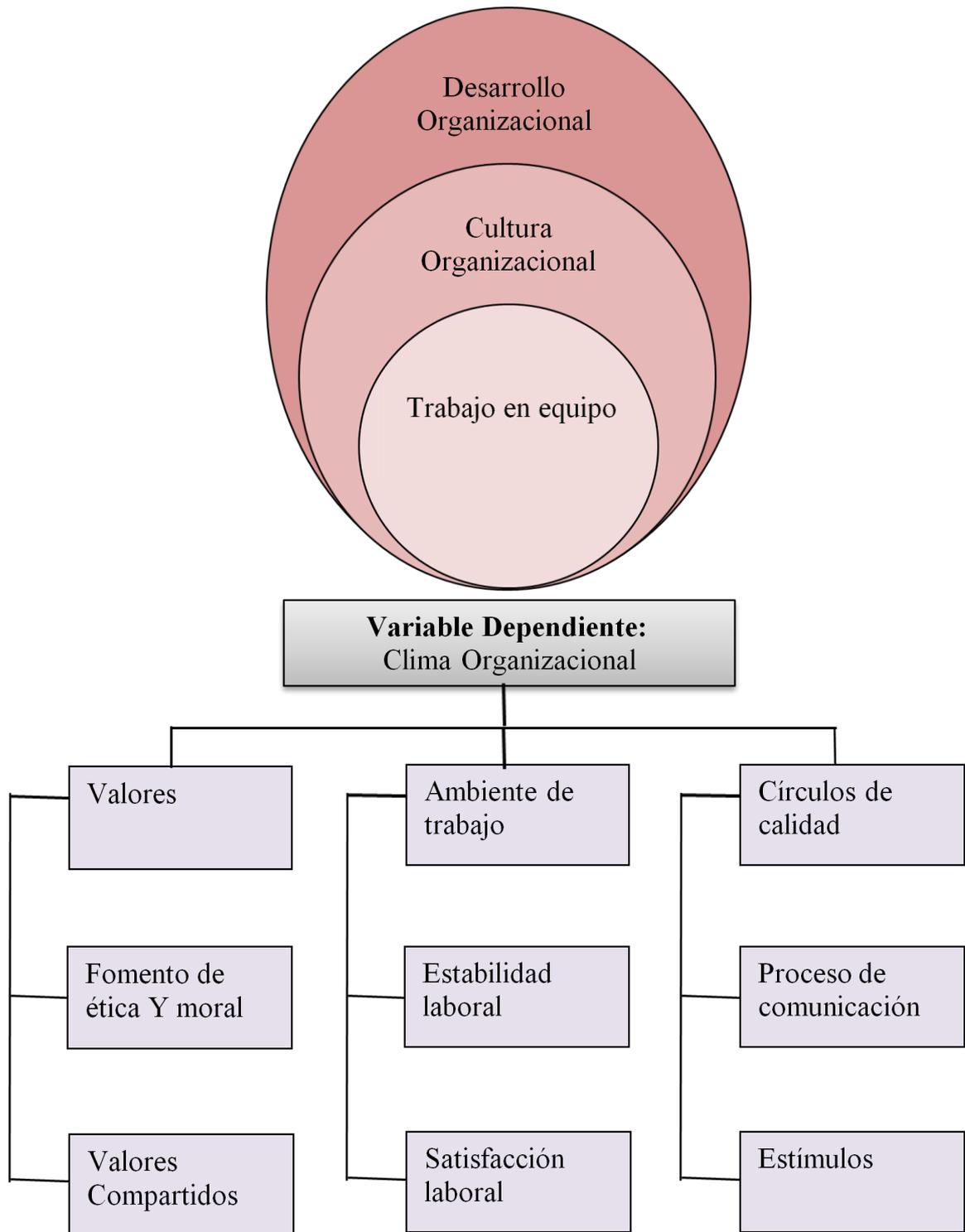
## 2.6.-CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Ilustración N.- 03 Variable independiente



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Roberto Izurieta

**Ilustración N.- 04** Variable dependiente



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Roberto Izurieta

### **2.6.1.- Gestión del talento humano**

Según (Chiavenato, 2011, pág. 6). La gestión del talento humano 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 (Fernández, 2012, pág. 22). La Gestión del talento Humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, incluyendo a personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, capacitar a los empleados, y fundamentalmente proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que proporcionen la motivación y la productividad en la organización.

Y finalmente (Rue, 2012, pág. 43), coincide en las definiciones de “Chiavenato & Fernández”, en que la gestión del talento humano es responsable del comportamiento humano pero además hace un importante aporte, menciona que el área de la administración relacionada con todos los aspectos en la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Por ejemplo: Determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace en los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados.

### **2.6.2.- Liderazgo organizacional**

Según (Álvarez, 2010, págs. 33,34). Liderazgo organizacional 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), menciona que liderazgo organizacional es la 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.

En definitiva (Phillip, 2006, pág. 238), coincide con “Duro” con las definiciones anteriores pero además menciona que el liderazgo organizacional promueve el trabajo generativo, es decir, origina el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas o para abreviar la brecha entre los valores postulados y las nuevas realidades que se enfrentan y que requieren la transformación de esos valores o de las creencias o las conductas, que a su vez potenciarán la movilización de las personas para que aprendan nuevas formas de actuar.

### **2.6.3.- Proceso administrativo**

Para (O’DONNELL, págs. 88,89), el proceso administrativo está basado en la previsión de la planeación. Considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa

(Ackoff, 2004, pág. 113). Al igual que Koontz es consciente de la necesidad de planear en las organizaciones, pero además considera que procurar que esta sea útil es realmente difícil, pues es una de las actividades humanas de mayor complejidad, por lo tanto equivocarse no es un error pero conformarse con ello si lo es.

En fin (VALDIVIA, 2002, pág. 201). Define la planeación como una actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad.

Al igual, Valdivia reconoce la importancia de la previsión dentro de lo posible, tomando en cuenta todos aquellos agentes que puedan influir en cualquier forma sobre la empresa.

Dentro de estos factores están los externos como: estabilidad de la política gubernamental, grados de intervención estatal, tendencias de la población, empleo, salarios, las condiciones de adquisición de materia prima, transporte, entre otros. Y los internos: previsión de ventas e inversión de capital entre otros.

#### **2.6.4.- Liderazgo autocrático**

Según (Mazzetti, 2012, pág. 28). Define el liderazgo autocrático en el que 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.

Además (Mazzetti, 2012, pág. 43). También considera que las personas son según este preconcepto emerge un estilo de liderazgo autoritario y autocrático, las herramientas esenciales de conducción son el control y la coerción a través de premios y castigos, dando como principio esencial de la organización que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad.

Según (Robert, 2012, págs. 9,10). Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Para (Zarazua, 2011, pág. 164), El líder autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

#### 2.6.4.1.- Estilos de liderazgo

(Sánchez, 2008, pág. 82)&(Fabiola, 2012, pág. 55), coinciden en sus definiciones y mencionan que los estilos de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

(Fabiola, 2012, pág. 33). Además afirma que un estilo de liderazgo se ve relacionado cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo.

Según (Jaime, 2009, págs. 5,6). El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

Finalmente para Correa Jaramillo (2010, p 19), se definen tres principales estilos de liderazgo:

**Líder autócrata:** asume el control completamente, considera que todos le deben obediencia.

**Líder participativo:** permite a los demás la participación asumiendo nuevas responsabilidades, toma las últimas decisiones y corrige el rumbo cuando es necesario.

**Líder de rienda suelta o liberal:** deja en libertad a sus subalternos, no hay directrices, no es capaz de responsabilizarse por los resultados de las acciones de los otros. Se produce gobiernos autocráticos, con situaciones caóticas.

#### 2.6.4.2.- Liderazgo participativo

Según (Mazzetti, 2012, pág. 88)&(Daft, 2010, págs. 8,9), coinciden en que el liderazgo participativo se ve inmiscuido parte del estilo autocrático y el estilo integrador y que además existen grados intermedios los cuales son:

ESTILO AUTOCRÁTICO <-----> ESTILO INTEGRADOR

(Dominante) (Democrático)

Explotador Benevolente

Consultivo Participativo

Autoritario Autoritario

Por otra parte (Daft, 2010, pág. 25), además menciona que 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.

En otro criterio tenemos a (Gil' Adi, 2006, pág. 31), que también afirma que el líder participativo es quién utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Finalmente para (Gil' Adi, 2006, págs. 18,19), Un líder que adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

#### **2.6.4.2.1.- Liderazgo**

Según (AIR, 2010, págs. 33,34).Es la influencia interpersonal ejercida en una situación o contingencia, dirigida a través del proceso de comunicación, para influir en la personalidad a través de factores para potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización y poder alcanzar un clima de satisfacción.

#### **2.6.4.3.- Importancia del liderazgo**

Según (Hughes, 2011, págs. 32,33). Da a conocer tres aspectos fundamentales de la importancia del liderazgo, los cuales son importantes por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Además de que una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, por lo que es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Y por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Por otra parte(Tony, 2009, pág. 22), comenta que la importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización; La supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta; La organización puede poseer una buena planificación pero sucumbir ante la falta de liderazgo y por último aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder.

Y finalmente(Chiavenato I. , 2010, pág. 12). Comenta que cuando se habla de liderazgo, estamos haciendo referencia a personas que ocupan de manera permanente o temporaria el rol de líder, de aquel que dirige los destinos de los otros con la idea del bien común o al menos de lograr un objetivo previamente establecido. Si bien la idea de liderazgo se relaciona mayoritariamente con el ámbito del trabajo, la realidad nos muestra que la importancia del liderazgo se puede hacer visible en un sinnúmero de situaciones y vínculos: en grupos de amistad, en la familia y en ámbitos educativos.

#### **2.6.4.4.- Teorías de liderazgo**

Para (Blanchard, 2011, págs. 112,113). Un segundo enfoque es el de las teorías conductuales, que proponen los llamados estilos de liderazgo. Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que "es" el líder, la de los estilos de liderazgo lo explica según lo que el líder "hace".

De esta forma estas teorías insisten en analizar los comportamientos del líder en el desempeño de sus funciones. Pero para (AIR, 2010, págs. 11,12), reportan que al contrastar el poder predictivo de los factores situacionales en oposición a los factores internos y motivacionales (como variables influyentes en el proceso de liderazgo emergente), este último grupo resulta de mayor alcance en términos de la durabilidad temporal de la predicción.

Por último (Bennis N. , 2008, págs. 28,29), hace referencia a las teorías situacionales. Este enfoque pretende definir el liderazgo efectivo más que el fenómeno de liderazgo. Esta teoría tiene un corte más pragmático, ya que busca dilucidar el estilo de liderazgo, las capacidades y características necesarias para enfrentar exitosamente una situación determinada.

#### **2.6.4.5.- Características de un líder**

Según (Covey, 2013, pág. 112), afirma que frecuentemente nos encontramos a los líderes y los especialistas en la dirección de las organizaciones. Para ser considerado un verdadero líder se debe: Tener carácter de miembro del grupo que encabeza. El líder debe compartir con los demás miembros tanto los diferentes aspectos individuales, como el de conocer y trazar los objetivos comunes y Poseer rasgos predominantes. Ser el más brillante, ser el mejor organizador, ser el que posee más tacto, ser el más arriesgado, ser el más agresivo, más santo o más bondadoso, aunque es necesario reconocer que cada grupo necesita su líder ideal, por lo tanto no puede haber una característica única para cada líder de grupo, además de organizar, pero además hay que dirigir, vigilar y motivar a los miembros del grupo a lograr determinadas acciones según las necesidades que se tengan para demostrar

que se tiene verdadera capacidad de ser líder aceptando la responsabilidad por su éxito. Aprenden a desarrollar sus potencialidades y talentos. Además de estar llenos de entusiasmo, poseen una gran disciplina, son perseverantes, tienen un gran enfoque de la situación y saber con qué cuenta en el arsenal de aptitudes, habilidades y fortalezas.

Por otro lado (García, 2013, págs. 29,30). Entiende a un líder por las siguientes características. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Y finalmente (Maxwell, 2009, págs. 88,89), desagrega que la propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

1. Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige la empresa.
2. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

3. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
4. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
5. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
6. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
7. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
8. Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

#### **2.6.4.6.- Habilidades de un líder**

Según (Maxwell, J, 2012, págs. 28,29,30). El líder se destaca por sus características como:

- Saber captar la atención de su entorno.
- Tiene una fuerte ética de trabajo e integridad. Incluye la motivación y la entrega por realizar un buen trabajo.
- Tiene una actitud positiva.
- Tiene habilidades de comunicación.

- Sabe escuchar.
- Sabe administrar su tiempo.
- Tiene habilidades para resolver los problemas y los conflictos.
- Sabe trabajar en equipo.
- Tiene autoconfianza.
- Sabe controlar sus emociones

Sin embargo Maxwell en las citadas características no incluye lo que (Fischman, 2009, págs. 17,18), denomina como características intrínsecas del líder las cuales menciona que son:

- Sabe autoevaluarse.
- Se conoce a sí mismo y a los demás.
- Esta capaz de equilibrar todos los roles de su vida.
- Tiene empatía.
- Tiene habilidades para aceptar y aprender de las críticas.
- Es flexible y adaptable ante los distintos escenarios.
- Sabe motivar a los demás.
- Sirve a los demás.
- Sabe tomar decisiones.
- Siempre busca actualizarse y mejorar sus habilidades.

#### **2.6.4.7.- Cualidades personales e intelectuales del líder**

Para (López, 2010, pág. 29). El líder debe conocer a fondo el proceso de desarrollo del ser humano, tal como se manifiesta a través de los descubrimientos analizados a continuación:

- El buen líder ha de poseer el arte de pensar de modo preciso y riguroso
- Una vez conocida la distinción que media entre objetos y ámbitos y la función que ambos tipos de realidad juegan en el proceso de configuración de la personalidad humana, el líder ha de adoptar respecto a cada una de tales realidades la actitud adecuada

- El líder auténtico crea modos de unión entrañable con las realidades del entorno
- El buen líder está llamado a fundamentar el Humanismo de la unidad

Según (Blanchard, 2011, págs. 53,54), afirma que un excelente líder debe estar dotado de las siguientes cualidades para encaminar a su grupo de interés

- Ser un modelo a imitar
- Conocerse a sí mismo
- Disposición a los cambios
- Ser consciente de la realidad presente
- Ser buen comunicador
- Pensar positivamente
- Ser entusiasta
- Utilizar el pensamiento sistémico

En fin (Jr, 2001, pág. 87), concluye mencionando algunas cualidades que debe poseer la persona que ejerce la función de líder, las cuales son:

**Disposición para asumir responsabilidad.** Cuando el líder acepta la responsabilidad del logro de una meta, está de acuerdo en que es responsable ante sus superiores del desempeño de sus seguidores. Hasta cierto grado, el líder se convierte en la extensión de su superior hasta el nivel más bajo. Cuando el líder acepta la responsabilidad del liderazgo asume el posible riesgo de fracaso si no logra con sus subalternos los resultados esperados.

**Capacidad para ser perceptivo.** La percepción supone la capacidad para observar o descubrir las realidades del ambiente propio. Los líderes deben conocer los objetivos y metas de toda la organización para poder trabajar en pro de su logro. Cada líder necesita ser perceptivo o empático con respecto a sus subalternos para poder percibir sus aciertos, debilidades y ambiciones, y así prestarles la atención que merecen.

**Capacidad para ser objetivo.** La objetividad es una extensión de la percepción. La objetividad ayuda al líder a minimizar los factores emocionales y personales que pudieran obstaculizar la percepción de la realidad. El líder debe ser personalmente empático y

necesita también ser capaz de mantener en perspectiva las consideraciones emocionales e irracionales. La objetividad es un aspecto vital de la toma de decisiones analítica.

**Capacidad para establecer las prioridades adecuadas.** El líder tiene la capacidad de ver qué es importante y qué no lo es. Cuando es necesario decidir, el líder talentoso sabe cuáles alternativas son dignas de consideración y cuáles no. Cuando está en juego la supervisión, el líder enfocado hacia las prioridades presta atención a las áreas más importantes y críticas. No se deja distraer por los problemas superficiales sino que va al punto específico del asunto.

**Capacidad para comunicar.** La capacidad de transmitir y recibir información en forma útil suele darse por descontado. Sin embargo, si el líder puede cumplir eficazmente algunas de las metas propuestas, éste ganará más terreno si envía y recibe mensajes con toda claridad. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fáciles todas las responsabilidades (planear, organizar, controlar y especialmente conducir) porque se pueden relacionar con los demás fácilmente y pueden utilizar mejor los datos disponibles.

#### **2.6.5.- Desarrollo organizacional**

Se tiene que (Beckard, 2009, pág. 33), define el desarrollo organizacional, como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Para (Bennis D. , 2009, pág. 28)&(Lippitt, 2010, pág. 33), consensuan que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios. Caracteriza el desarrollo organizacional como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. Además (Gordon Lippitt, 2010, pág.33), hace un aporte importante ya que

menciona que el desarrollo organizacional es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".

#### **2.6.6.- Cultura organizacional**

Según (Stephen, 2011, pág. 87), la cultura organizacional, es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra, dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización.

Para (Shein, 2004, pág. 56), quien la define como, el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Y para (Granell, 2007, pág. 2), define la cultura organizacional como, aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas.

#### **2.6.7.- Trabajo en equipo**

Según (Fernández, 2012, pág. 59), afirma que el apropiado número para formar equipos de trabajo debe ser reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

Por otro lado (Gómez & Acosta, 2003, pag. 12), sostiene que una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella

que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas.

Y finalmente para (Ferrari, 2013, pág. 42), Cuando varias personas están juntas forman una agrupación que se puede llamar conjunto, grupo o equipo en función de sus características. Un conjunto de personas se crea cuando hay varias personas que no tienen relación entre sí aunque comparten algo como puede ser el espacio. Por ejemplo en un vagón de metro viajan un conjunto de personas. No son un grupo porque no hay relación, ni pasado, ni futuro.

### **2.6.8.- Clima organizacional**

Según (Hall, 2006, pág. 59), &(Schneider, 2010, pág. 44), consensuan y entienden que el Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del Ambiente Laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

(Hall, 2006, pág. 39)&(Schneider, 2010, pág. 99). Además comenta que el Clima Organizacional incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos.

Para (Schneider, 2010, pág. 44), entiende que el Clima Organizacional se define como una persona **desempeña su trabajo** diariamente, el **trato** que un jefe puede tener con sus subordinados, la **relación** entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes.

Y para (Crosby, 2012, pág. 12). El Clima Organizacional, refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado. Las percepciones sobre el clima organizacional son consideradas un determinante crítico del comportamiento de los individuos en las organizaciones, mediante la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados.

### 2.6.8.1.- Valores

Según (González, 2010, pág. 307). Los valores personales son aquellos que cada persona considera imprescindibles y sobre los cuales construye su vida y sus relaciones con los demás. Normalmente suelen ser una combinación de valores familiares y socio-culturales, además de los que cada uno va aportándose a sí mismo según sus vivencias personales, su encuentro con otras personas.

(Siliceo, 2010, pág. 16), coincide en las definiciones anteriores de “González” pero además hace un importante aporte, ya que menciona que los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

Y por último (Garfield, 2012, pág. 58), afirma que los valores son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión.

### 2.6.8.2.- Fomento de ética y moral

Según (Fermín, Valores Institucionales Como pilar fundamental de la administración de empresas, 2009, pág. 88). Las palabras ética y moral tienen, etimológicamente, igual significado. ETHOS, en griego, y MOS, MOR (singular), MORIS MORALIS (plural) en latín, quieren decir costumbre, hábito. Para adentrarnos en los problemas de la ética, partamos de nuestra experiencia. Es un hecho que nos señala nuestra propia experiencia que, en determinadas circunstancias, expresamos valorizaciones morales. Los contenidos de nuestros juicios se refieren a categorías opuestas: de **bien o mal**. Así hablamos de actos nobles, heroicos, desinteresados, los que están en la esfera del concepto de "bien". Pero, hablamos de actos infames, egoístas, los que están en la esfera del concepto de "mal".

Por otro lado (Prado, pág. 44), la ética son actos morales sólo los que realizamos conscientes y voluntariamente, y por ello se inscriben en la ética. Únicamente las acciones realizadas a sabiendas y por libre decisión tienen carácter moral. Sintetizando podemos afirmar: Ética es la ciencia de los actos morales, vale decir, actos conscientes y libres, cuyo objetivo es la realización de un valor moral.

Sin embargo (Jolivet, 2009, pág. 17). Coincide con “Prado” en su definición pero además menciona que hay que tener presente los objetos constitutivos de la moral. Ellos son: su carácter psicológico y su carácter práctico. Tomando en cuenta ambos elementos podemos definir la Moral como la "Ciencia de las leyes ideales y de la actividad libre del hombre.

Pero para (Faulquié, 2009, pág. 33), define la moral como una teoría razonada del bien y del mal. Detengámonos sobre ésta definición. La Moral es normativa, porque establece las normas que determinan lo que es el bien y lo que es el mal. En otras palabras, la Moral establece lo que se debe y lo que no se debe hacer. Lo que se permite y lo que se prohíbe.

### **2.6.8.3.- Valores compartidos**

Según (Fermín, Valores Institucionales Como pilar fundamental de la administracion de empresas, 2009, pág. 22)&(Ronda, 2011, pág. 89), coinciden en sus definiciones y asegura que los valores compartidos son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían los comportamientos y las conductas de los individuos, y son compartidos, porque si bien la concepción, el diseño, el proceso de formación continua, la evaluación y el control es responsabilidad de los líderes de la organización de que se trate, debe ser un proceso participativo, compartido que garantice la implicación de todos hasta la base. Es decir que los miembros de la organización comparten porque que se sienten motivados y compulsados a luchar por ellos, pues se corresponden con sus necesidades, intereses y motivaciones. Que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas.

Y para (Sanchez, 2013, pág. 33), menciona que los valores compartidos reflejan una parte importante de la vida espiritual de la entidad y no son más que la ética aplicada a la vida de la organización, es actuar y comportarse en correspondencia con lo que la mayoría cree que debe hacerse y creer en lo que se hace, hasta que por su sistematicidad cotidiana llegue a incorporarse de manera consciente a la personalidad de los miembros de la organización. Eso implica cambios en las convicciones, creencias, hábitos, prácticas y actitudes para que realmente los valores sean compartidos.

#### **2.6.8.4.- Ambiente de trabajo**

Para (Jaime, 2009, págs. 12,13), el ambiente de trabajo, es el que está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.

Según (Ferrari, 2013, pág. 43), el ambiente laboral es un conjunto de factores físicos, climáticos o de cualquier otro que, interconectadas, o no, están presentes y participan en el trabajo del individuo, además de constituir el lugar donde las personas realizan sus actividades de trabajo, cuyo balance se basa en la sanidad del medio ambiente y en la ausencia de agentes que deterioran la seguridad física y psicológica de los trabajadores, independientemente de la condición.

Pero para (Grott, 2009, pág. 55)&(Beckard, 2009, pág. 43), consensuan las definiciones y mencionan que el ambiente de trabajo es un conjunto de factores físicos, climáticos o de cualquier otro que, interconectadas, o no, están presentes y participan en el trabajo del individuo, además de constituir el lugar donde las personas realizan sus actividades de trabajo, cuyo balance se basa en la sanidad del medio ambiente y en la ausencia de agentes que deterioran la seguridad física y psicológica de los trabajadores, independientemente de la condición. Es natural que admitir que el hombre comenzó a integrar plenamente el medio ambiente en el camino al desarrollo sostenible, propugnado por el nuevo orden mundial del medio ambiente. También, se puede afirmar que el medio ambiente, por lo debe considerarse así a ser protegido por las leyes para que los trabajadores puedan disfrutar una mejor calidad de vida.

#### **2.6.8.5.- Factores**

Para(Bass, 2012, pág. 83), sostiene que los factores son aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos. Un factor es lo que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios.

*Según* (Freud, 2012, pág. 33), afirma que los recursos son los medios para llegar a los objetivos trazados, pero que además pueden mantener satisfechos a los clientes internos de la organización estos pueden ser: Económicos, sociales, políticos y ambientales no es más que el patrón de pensamientos, sentimientos y conducta de presenta una persona y que persiste a lo largo de toda su vida, a través de diferentes situaciones.

#### **2.6.8.6.- Estabilidad laboral**

Para (Deveali, 2012, pág. 26), la estabilidad laboral es el derecho del trabajador a conservar su puesto de empleo durante toda su vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes, a no ser por alguna causa taxativamente determinada.

Pero para (Ferrari, 2013, pág. 41)sostiene que en el principio de la estabilidad se trata de admitir como verdad inconcusa que el empleador no debe tener ejercicio tan libre para despedir y que el trabajador es titular del derecho a un mínimo de condiciones de vida estable.

Por ultimo (Rivero, 2012, pág. 19). Coincide con “Devealli& De Ferrari”, que el derecho tiene por finalidades lo siguiente: otorgar el carácter de permanencia pero además añade que la relación de trabajo, proteger al trabajador contra los despidos arbitrarios, proporcionarle al trabajador mejores garantías para defender otros derechos, protegerlo contra la inseguridad de sus ingresos.

#### **2.6.8.7.- Círculos de calidad**

Según (Robert, 2012, págs. 54,55), es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

Para (García, 2013, pág. 76). Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

Finalmente para (Drucker, 2010, pág. 33). Los Círculos de Calidad funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de Empresa obedezca a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana, la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo.

#### **2.6.8.8.- Proceso de comunicación**

Según(Fabiola, 2012, pág. 33). Menciona que primero se debe comprender como funciona la comunicación en sí, para lo cual se debe analizar los elementos que interactúan en ella. Dos de estos constituyen las partes importantes de la comunicación: el transmisor o emisor y el receptor. Otros dos son las herramientas más importantes de la comunicación: el mensaje y los medios. Cuatro más de estos constituyen importantes funciones de comunicación: la codificación, la decodificación, la respuesta y la retroalimentación.

Para(Daft, 2010, pág. 18), el proceso de comunicación inicia con el emisor ya que es quien pretende hacer llegar un mensaje hacia el receptor el cual debe pasar por un proceso y este debe ser claro y preciso para su mejor entendimiento, mediante un canal y un código, pero existe un ruido en este que puede ocasionar confusión en el mensaje.

#### **2.6.8.9.- Estímulos**

Según (Bass, 2012, pág. 112), los estímulos para potencializar la fuerza laboral del recurso humano pueden ser positivos influyendo de manera intrínseca en la persona, además de existir estímulos negativos los cuales no favorece al desempeño laboral

Según (García, 2013, pág. 19), menciona que los estímulos se define en función de su efecto sobre la conducta, no por sus características inherentes. Es decir, aunque un estímulo pueda ser considerado en general como reforzador no lo será en los casos en que no haga más probable una conducta. Por ejemplo, la comida suele ser considerada como reforzador, pero para una persona que padece anorexia sería un estímulo abersivo. La definición de reforzador se ha considerado a veces como circular: el reforzador es lo que refuerza la conducta; si la conducta es reforzada por un estímulo es que éste resulta reforzador.

Y finalmente para (Chiavenato, 2011, págs. 9,10), los estímulos son de condicionamiento operante se incluye en el marco de los modelos de refuerzo y se da cuando la conducta tiene como consecuencia la desaparición de un estímulo abersivo. Como en el caso del refuerzo positivo, en el sujeto se produce un incremento de la probabilidad de que una conducta se realice. El refuerzo negativo puede ser: de evitación, cuando la conducta impide la presencia de un estímulo abersivo, o de escape, cuando la conducta elimina la presencia de un estímulo abersivo.

#### **2.6.8.10.- Satisfacción laboral**

Para (Kotler, 2009, pág. 115), afirma que la satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida

de los empleados inminente (como en el caso de la organización a investigar) o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

Además(Drucker, 2010), menciona que la satisfacción laboral ha sido estudiada por parte de investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitaría la consecución y los objetivos de los trabajadores, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción.

Según (Bass, 2012, págs. 13,14), conceptúan la satisfacción laboral en los siguientes términos: Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas.

## **2.7.- HIPÓTESIS**

El diseño de un nuevo modelo de liderazgo si incidirá en clima organizacional del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Latacunga.

## **2.8.- SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Liderazgo Autocrático

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Clima Organizacional

## **CAPÍTULO III**

### **3.-MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1.- ENFOQUE**

Para realizar la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Se empleó técnicas cualitativas porque permite mantener una perspectiva contextualizada bajo una observación naturalista que asume una realidad dinámica y que consentirá un análisis, el nivel de satisfacción laboral, el ambiente de trabajo, motivación, incentivos, para mediante esto dar propuestas al problema objeto de estudio, el cual se originó por el alto liderazgo autocrático en la institución además de recopilar 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

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

##### **3.2.1.-Bibliográfica**

La investigación Bibliográfica en una indagación documental que permitió, apoyar y fundamentar la investigación realizada. La modalidad bibliográfica de la investigación está apoyada en la recopilación de información encontrada en los libros, revistas, folletos,

abstracts, diccionarios y enciclopedias acorde a los enfoques y teorías de las variables de estudio realizadas

### **3.2.2.-De Campo**

La investigación de campo se apoya en informaciones que proviene, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. La cual permitió estar en contacto con la realidad de los problemas, implicando una observación directa por parte del investigador, además permite recolectar información primaria, para lo cual se aplicó una encuesta a los clientes internos los cuales proporcionaron información acerca de las necesidades de cambio que necesita el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Latacunga, siendo este el lugar en donde se está dando el problema u objeto de estudio

## **3.3.-TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1.-Investigación Descriptiva**

Para Álvarez, en su obra El Liderazgo y desarrollo organizacional. Menciona que el desarrollo del liderazgo organizacional es 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, siendo este un pilar fundamental del clima organizacional

Por tanto el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de las personas en la organización, a través de la descripción exacta de las actividades, expectativas, capacidades y habilidades de todos los recursos humanos

### **3.3.2.-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. Sabiendo

que la variable dependiente como es en este caso (El Liderazgo), tiene efectos ya sea positivo o negativo en el clima organizacional, dependiendo del estilo de liderazgo que se aplique

### 3.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se realizó a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga

**Tabla N. 01 Población**

LINEA	CONTRATO	NOMBRAMIENTO	TOTAL
DIRECTIVOS	9	38	47
EMPLEADOS	39	187	226
TRABAJADORES	44	211	255
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>436</b>	<b>528</b>

Fuente: GAD del Cantón Latacunga  
Elaborado por: Roberto Izurieta

#### 3.4.1.- Formula:

$$n = \frac{Nz^2 pq}{E^2(N - 1) + z^2 pq}$$

## Simbología

**Z** = Nivel de confianza => 95% => 1.96

**N** = Población universo

**P** = Probabilidad a favor => 50%

**Q** = Probabilidad en contra => 50%

**e** = Nivel de error => 5%

### 3.4.2.- Cálculo

$$n = \frac{z^2 * pq N}{E^2(N - 1) + z^2 pq}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5)(0.5) 528}{(0.05)^2(528 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{507,091}{2.2779}$$

$$n = 223 \text{ Empleados}$$

### 3.4.3.- Muestra

Las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos. De esta manera por ser la población total 528 personas, se ha decidido hacer un cálculo muestral

El muestreo en la investigación es probabilístico, de ésta manera el muestreo es regulado, porque forman parte de la muestra todos los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema investigativo, es decir se trabajó con los 223 empleados del GAD Municipal Del Cantón Latacunga.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.5.1. Variable Independiente: Liderazgo

Concepto	Categoría	Indicador	Ítem	Técnicas Instrumentos
Es un individuo <b>líder</b> y conductor con gran sentido de equipo, que ejercer <b>influencia</b> interpersonal en una situación o contingencia, dirigida a través del <b>proceso</b> de comunicación, que influye en la personalidad a través de <b>factores</b> para potenciar y <b>estimular</b> al máximo sus fortalezas y la energía de todos los <b>recursos</b> humanos de la organización y poder alcanzar un clima de <b>satisfacción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Líder</li> <li>❖ Proceso</li> <li>❖ Factores</li> <li>❖ Estímulos</li> <li>❖ Recursos</li> <li>❖ Satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dirige, Guía</li> <li>❖ Emisor</li> <li>❖ Proceso</li> <li>❖ Receptor</li> <li>❖ Económicos</li> <li>❖ Políticos</li> <li>❖ Positivos</li> <li>❖ Negativos</li> <li>❖ Tecnológicos</li> <li>❖ Salario</li> <li>❖ Seguridad</li> </ul>	<p>¿Cómo calificaría el liderazgo que ejerce el actual alcalde del GAD Municipal del Cantón Latacunga?</p> <p>¿Cómo califica la eficiencia de los directivos al momento de dar indicaciones a sus empleados?</p> <p>¿Cree que el proceso de comunicación entre directivos y empleados es el adecuado?</p> <p>¿Cree Ud. Que los factores económicos son suficientes para potencializar a los empleados?</p> <p>¿Cree Ud. Que los factores políticos influyen en el desarrollo organizacional de la empresa?</p> <p>¿Qué tipo de estímulo ha recibido usted?</p> <p>¿Cree Ud. se deberían estimular al personal de la empresa de otra manera?</p> <p>¿Considera que la empresa dispone de los recursos tecnológicos necesarios para el adecuado desempeño laboral?</p> <p>¿Considera que la empresa ofrece un salario digno y satisfactorio sus empleados?</p> <p>¿Considera que la empresa ofrece seguridad laboral a sus empleados?</p>	<p>Formularios de encuestas a los clientes internos</p> <p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p>

### 3.5.2. Variable Dependiente: Clima Organizacional

Concepto	Categoría	Indicador	Ítem	Técnicas Instrumentos
El <b>ambiente</b> donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el <b>trato</b> que un jefe puede tener con sus subordinados, la <b>relación</b> entre el personal de la empresa e incluso la <b>relación</b> con proveedores y clientes	❖ Ambiente	❖ Espacio Físico	¿Cree Ud. Que el ambiente físico de trabajo es el adecuado para los empleados?	Encuestas
			¿La interacción de los altos mandos de la empresa a su recurso humano es?	Encuestas
	❖ Trato	❖ Interacción	¿Considera necesario cambiar el trato que se brinda en la empresa para con sus empleados?	Encuestas
			¿A qué nivel cree Ud. que las relaciones con los compañeros de trabajo influyen en su desempeño?	Encuestas
	❖ Relaciones	❖ Compañeros de trabajo	¿Considera que las relaciones de la empresa a su recurso humano son?	Encuestas
		❖ Proveedores	¿Considera que las relaciones de la organización con las instituciones reguladoras del estado son?	Encuestas
		❖ Clientes		

### **3.6.- RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para poder llevar a cabo el presente estudio de investigación se tomó en cuenta las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información que son:

**Técnica:** La Observación

**Instrumentos:** La encuesta, la entrevista y fichas bibliográficas

**La Observación.**-Es un método que se fundamenta en poner atención a indudables aspectos y situaciones de la realidad por medio de los sentidos del ser humano, de esta manera poder recolectar datos, que después serán analizados con determinación sobre la base de un marco teórico, y que finalmente permita llegar a obtener conclusiones claras y precisas, para mediante poder formular recomendaciones eficaces.

La cual se Clasifica de la siguiente manera:

**Tipo de Observación:** Directa

**Número de observadores:** Individual

**Lugar de observación:** GAD Municipal del Cantón Latacunga

#### **Instrumentos para registro de Datos de información**

**Encuesta.**-Consiste en reunir información acerca de una parte de la población nombrada muestra. Se elaborará en base a las variables e indicadores de la investigación. La elaboración del cuestionario reconoce un banco de preguntas especialmente diseñadas y sustentada en: los objetivos, hipótesis, variables e indicadores. La cual fue ejecutada en una parte de la población del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Latacunga

**Fichas bibliográficas.**-Las fichas bibliográficas ayudaran a sustentar técnicamente la investigación mediante la recolección de información de libros, catálogos, revistas, tesis de grado entre otros.

### 3.7.- PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**Tabla N. 02 Recolección de información**

1.- ¿Para qué?	Es necesario para resolver el problema de la empresa
2.- ¿A qué personas o sujetos?	Está destinado a los clientes internos del GAD Municipal Del Cantón Latacunga
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Se ha reunido información acerca del impacto del liderazgo autocrático en el clima organizacional
4.- ¿Quién va a realizar la investigación?	Roberto Izurieta investigador
5.- ¿Cuándo?	Diciembre 2014 – Mayo 2015
6.- ¿Cuántas veces se va a aplicar la investigación?	Una sola vez en la que se recolectó la información requerida
7.- ¿Qué técnica de recolección se utilizara?	La técnica de la encuesta
8.- ¿Con que instrumento?	Se aplicara el cuestionario
9.- ¿Dónde?	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Latacunga
10.- ¿En qué situación?	De manera personal y en días laborables, bajo condiciones de respeto y responsabilidad

**Fuente:** GAD Municipal Del Cantón Latacunga

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 15/04/2015

### 3.8.- PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

#### 3.8.1.- Codificación de la información

Después de haber aplicado los instrumentos para la recolección de información es fundamental examinar la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias además procederemos a organizarla numéricamente cada una de las

preguntas de la encuesta realizada a los clientes internos, que permita su fácil tabulación, obteniendo así resultados más claros y precisos

### **3.8.2.- Tabulación de la información.**

Este proceso de tabulación se realizó mediante el programa estadístico (SPSS) el que nos facilitó la verificación de las respuestas, además de permitirnos interpretar de una manera sencilla y fácil los resultados arrojados por las encuestas realizadas a los clientes internos quienes fueron objetos de la investigación

#### **1. Graficar**

Para la actual presentación se utilizó gráficos de barra

#### **2. Analizar**

Se procedió a analizar los datos, se efectuó por medio de medidas de dispersión como:

La media aritmética, porcentajes ya que son medidas con menor dificultad en su realización y mayor destreza al momento de interpretar los resultados que arroja.

#### **3. Interpretación**

Para la interpretación de los resultados se elaboró un resumen bajo una síntesis de los mismos para poder relacionar toda la información necesaria, y dar posible solución al problema, el cual es objeto de estudio. Se empleó el CHI cuadrado para poder verificar la hipótesis de la investigación y señalar la relación entre las variables

## CAPÍTULO IV

### 4.-ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados e interpretación de datos

Para el análisis e interpretación de datos de esta investigación se tomó como base las 223 encuestas realizadas a los clientes internos del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Latacunga.

#### 1) ¿Cómo calificaría el liderazgo que ejerce el actual alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga?

Tabla de frecuencia #01Liderazgo del actual Alcalde

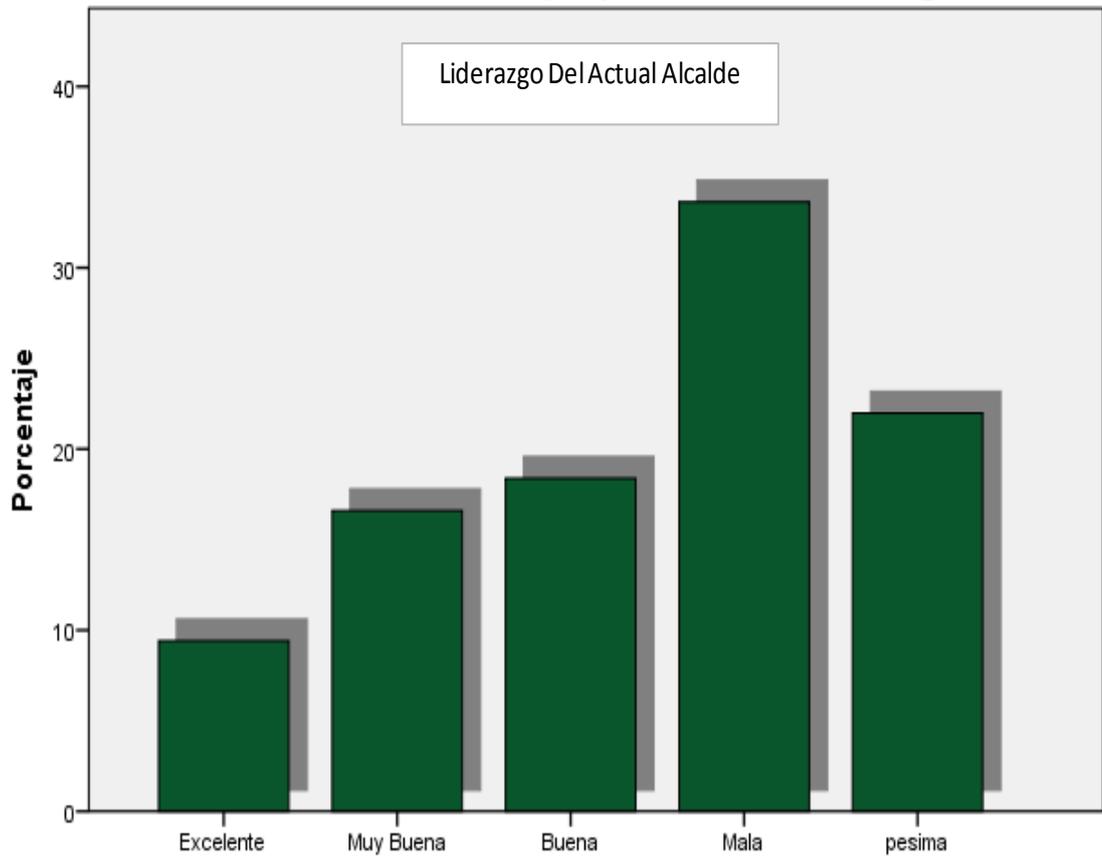
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	21	9.4	9.4	9.4
	Muy Buena	37	16.6	16.6	26.0
	Buena	41	18.4	18.4	44.4
	Mala	75	33.6	33.6	78.0
	Pésima	49	22.0	22.0	100.0
	<b>Total</b>		<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roberto Izurieta

Fecha: 26/04/2015

**Gráfico #01**Liderazgo del actual Alcalde



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roberto Izurieta

Fecha: 26/04/2

#### - Análisis Cualitativo

Según la información obtenida a través de los 223 encuestados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga se observa que el actual alcalde de la ciudad no ejerce un apropiado modelo de liderazgo, ya que el 34% de los empleados creen que es mala la gestión del directivo, el 22% de los empleados opinan que es pésima, un 18% buena la gestión, y con índices más reducidos de 17% que afirman que es muy buena, y por último un 9% que es excelente la gestión del Alcalde.

En definitiva podemos decir que más de la mitad de los empleados internos no están conformes con el modelo de liderazgo aplicado por el señor alcalde de la ciudad, por lo que se sugeriría cambiar el estilo de liderazgo, que ejerce el directivo, para con ello tener índices más favorables, y sobre todo mejorar de gran medida su gestión.

2) ¿Cómo califica la eficiencia del consejo municipal del cantón Latacunga al momento de dar indicaciones a sus subordinados?

Tabla de frecuencia #02 Eficiencia del Consejo Municipal

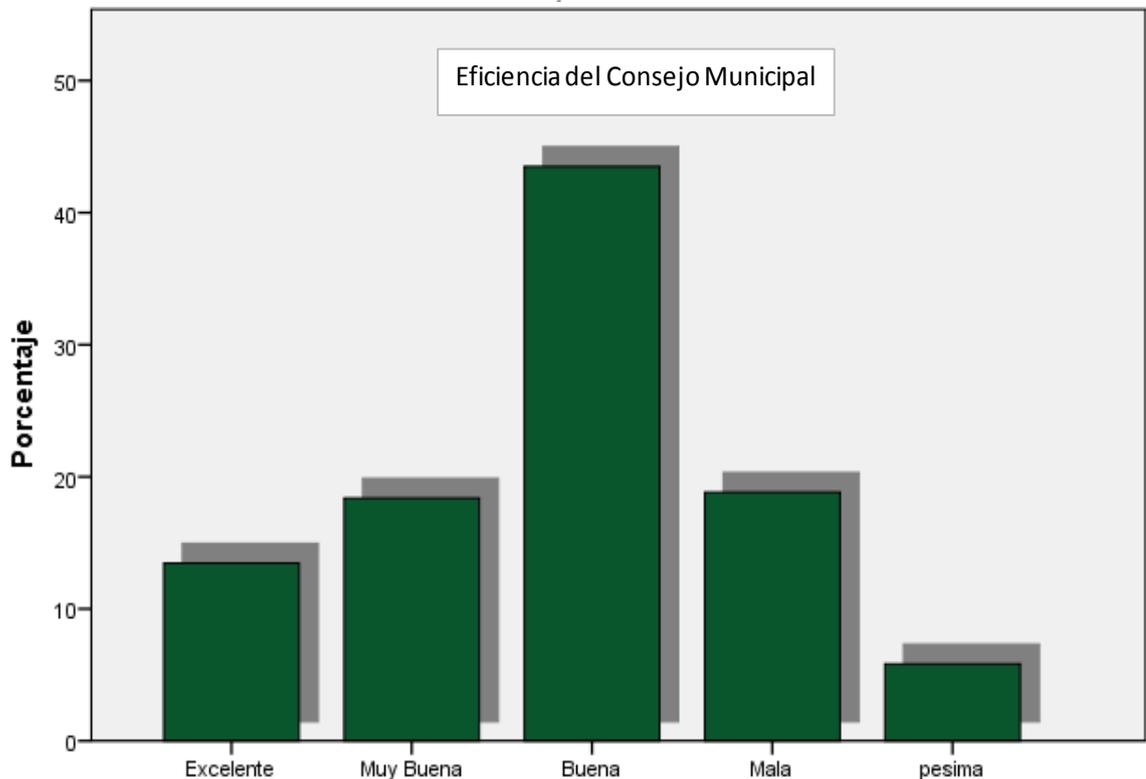
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	30	13.5	13.5	13.5
	Muy Buena	29	13.0	13.0	26.5
	Buena	96	43.0	43.0	69.5
	Mala	55	24.7	24.7	94.2
	Pésima	13	5.8	5.8	100.0
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roberto Izurieta

Fecha: 26/04/2015

Gráfico #02 Eficiencia del Consejo Municipal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roberto Izurieta

Fecha: 26/04/2015

- **Análisis Cualitativo**

Según el estudio realizado a los 223 empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, se identifica que el 43% piensa que es buena la eficiencia de los directivos del consejo Municipal al momento de dar indicaciones a sus subordinados, el 25% menciona que es mala, el 14% afirma que es excelente, el 13% cree que es muy buena, y finalmente el 6% menciona que es pésima.

Lo cual nos dice que la mayoría de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga no están del todo conformes con la eficiencia de los miembros de Consejo Municipal Del Cantón Latacunga al momento que reciben órdenes o indicaciones para cada una de sus correspondientes tareas de trabajo, por lo que se propone tener una mayor exactitud y claridad en sus disposiciones para que con ello no haya confusiones y los subordinados puedan entender y realizar correctamente dichas disposiciones.

**3) ¿Cree que el proceso de comunicación entre directivos y empleados es el adecuado?**

**Tabla de frecuencia #03**Proceso de comunicación

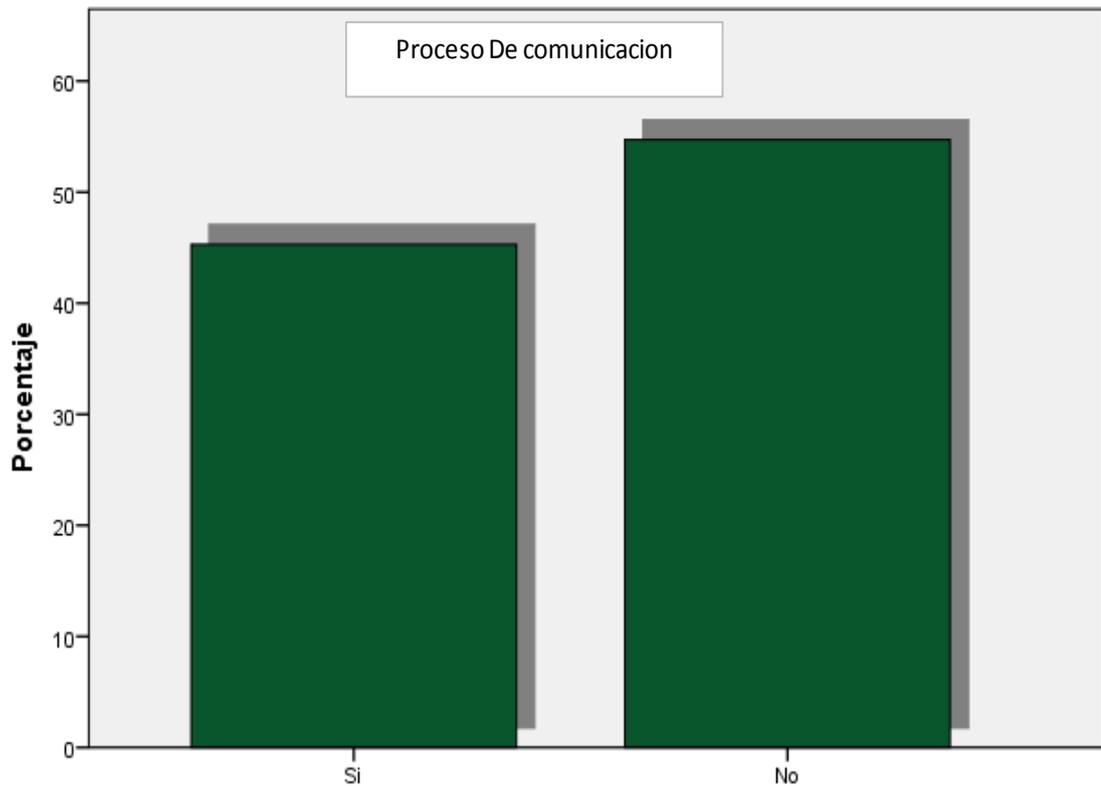
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	101	45.3	45.3	45.3
	No	122	54.7	54.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 26/04/2015

**Gráfico #03**Proceso de comunicación



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Roberto Izurieta  
**Fecha:** 26/04/2015

#### - **Análisis Cualitativo**

Dentro del estudio realizado a las 223 personas que trabajan para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, se puede observar que él 55% de los empleados afirma que no es adecuado él proceso de comunicación utilizado por sus directivos hacia sus empleados, y él 45%, de la población, asegura que sí es adecuado él proceso de comunicación que existe dentro del Municipio.

Por lo que hemos podido notar existe, una gran parte de empleados desconformes con el proceso de comunicación, lo que indica que se debería mejorar, en el mensaje, siendo claro, preciso y sobre todo contando con un buen canal de información al momento de dar indicaciones a sus subordinados, para de esta manera no exista confusiones o malos entendidos

**4) ¿Cree Ud.?¿Que los factores económicos son suficientes para potencializar a los empleados?**

**Tabla de frecuencia #04Factores económicos**

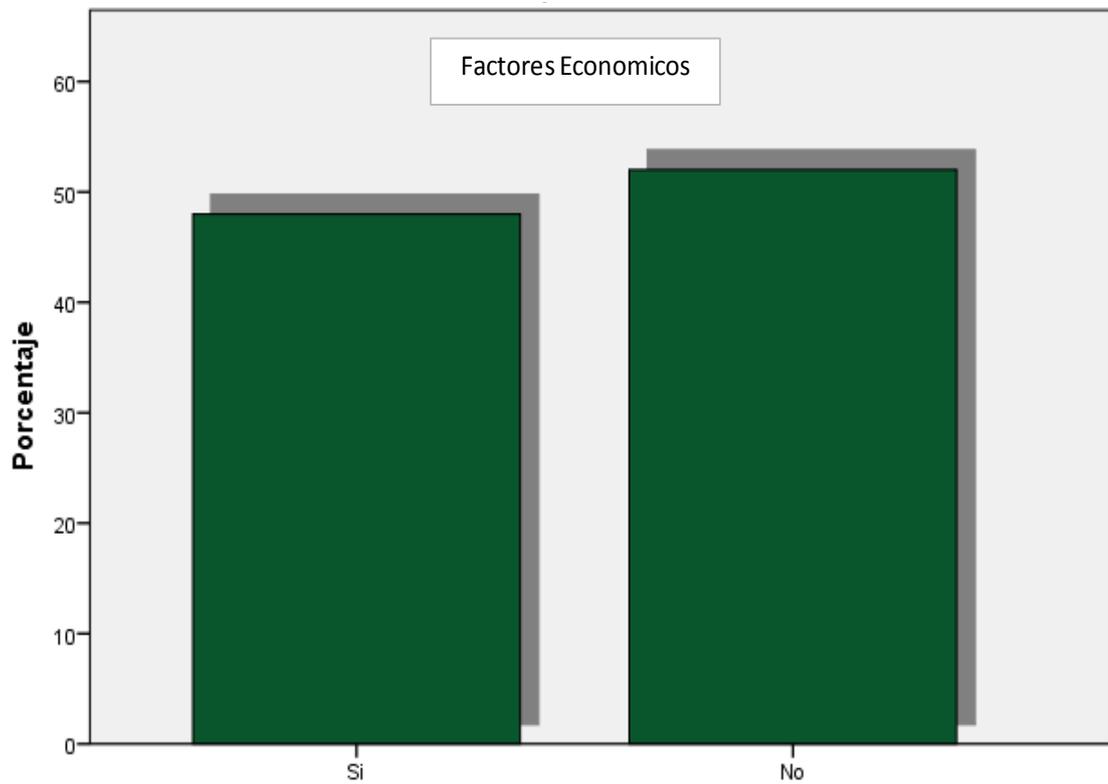
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	107	48.0	48.0	48.0
	No	116	52.0	52.0	100.0
	Total	223	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 26/04/2015

**Gráfico #04Factores económicos**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 26/04/2015

- **Análisis Cualitativo**

Según la pregunta número 4, de la encuesta realizada y su respectiva gráfica se puede notar que la mayoría de los empleados, con un índice del 52%, afirma que los factores económicos no son suficientes para potencializar al personal del Municipio, sin dejar a un lado al restante 48%, ya que es una cifra a considerar, quienes opinan que sí necesitan de factores económicos para poder sentirse bien en sus labores.

Lo cual nos dice que la mayoría de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga no están conformes solo con recibir incentivos económicos, necesitan de otra forma de potencializar al 100% de los empleados, mejorando su bienestar en la organización.

**5) ¿Cree Ud. Que los factores políticos influyen en el desarrollo organizacional de la empresa?**

**Tabla de frecuencia #05**Factores políticos

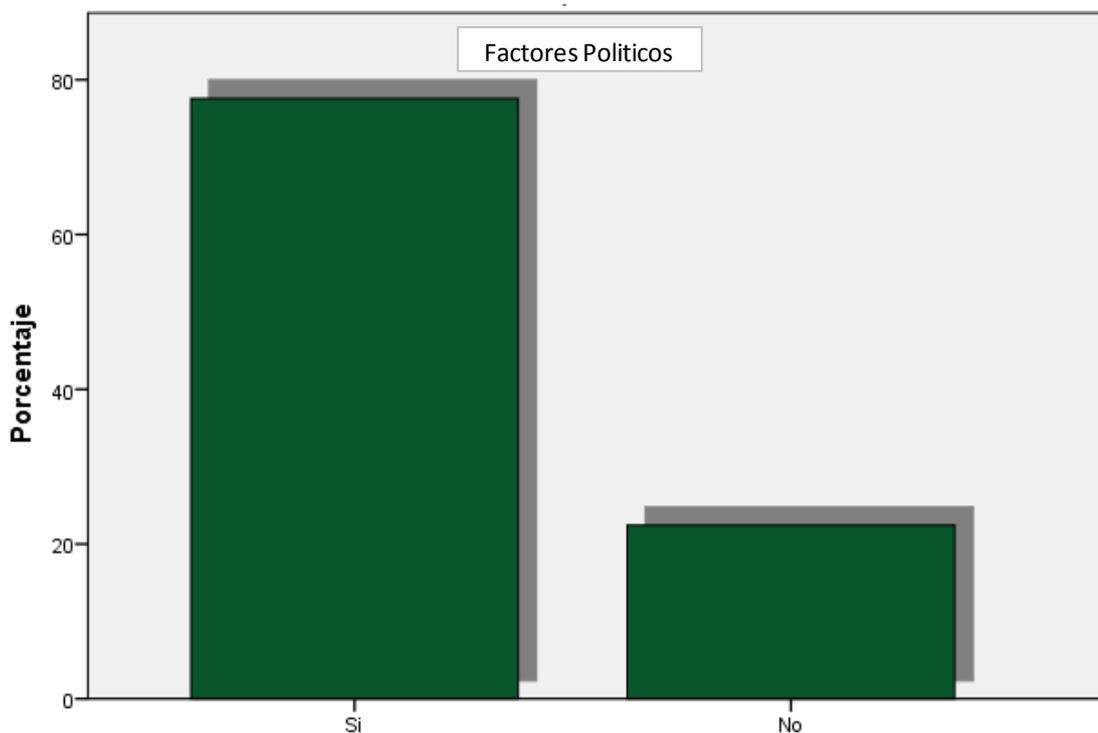
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	173	77.6	77.6	77.6
	No	50	22.4	22.4	100.0
	Total	223	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 26/04/2015

**Gráfico #05 Factores políticos**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Roberto Izurieta  
**Fecha:** 26/04/2015

**- Análisis Cualitativo**

Con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las 223 personas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, se puede observar que un porcentaje bastante notorio de él 78%, opinan que sí influye los factores políticos en el desarrollo organizacional del Municipio, y tan solo un 22% de los empleados creen que no influye en nada los factores políticos en la institución.

Con esto finalmente podemos decir que la mayoría de los empleados se sienten incómodos en sus labores, ya que toda actividad esta manejada por relaciones políticas, más allá que sea una institución pública, esto nos da a notar que se maneja relaciones personales de amistad, o de preferencia dentro de dicha institución. Y nos señala que se debería actuar o fomentar la ética y moral sobre toda la empresa, promoviendo así el reconocimiento al personal por sus méritos o sus capacidades y no dejarse llevar por el sentimiento de amistad o de preferencia.

6) ¿Qué tipo de estímulo ha recibido usted por parte de la organización?

Tabla de frecuencia #06Tipos de estímulos

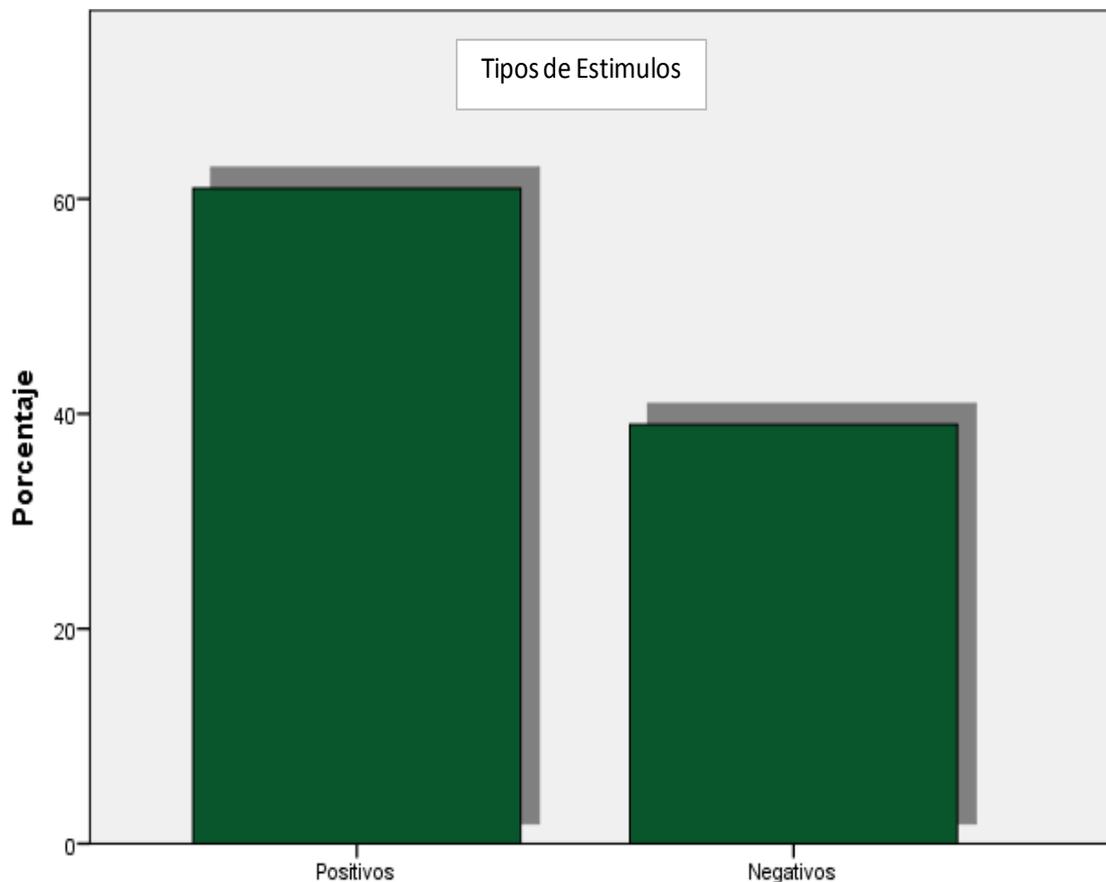
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Positivos	136	61.0	61.0	61.0
	Negativos	87	39.0	39.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roberto Izurieta

Fecha: 26/04/2015

Gráfico #06Tipos de estímulos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roberto Izurieta

Fecha: 26/04/2015

- **Análisis Cualitativo**

Con referencia a la pregunta número6 de la encuesta realizada a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, y a su respectiva gráfica, se puede resaltar que él 61%, que representa a la mayoría de las personas, sí reciben estímulos positivos por parte de sus directivos, y con una cifra un poco menor de él 39%, afirman que reciben estímulos negativos por sus superiores en la institución

Con ello se puede indicar que la mayor parte de las personas que trabajan en el municipio se sienten satisfechas con el tipo de estímulos que reciben por parte de sus directivos en la organización, pero no estaría demás tratar de llegar a un 100% de cumplimiento con el personal, tratando de reconocer sus necesidades al resto de personas, para con ello poderlas ayudar.

**7) ¿Cree Ud. se deberían capacitar al personal del GAD Municipal Del Cantón Latacunga?**

**Tabla de frecuencia #07**Capacitación al personal

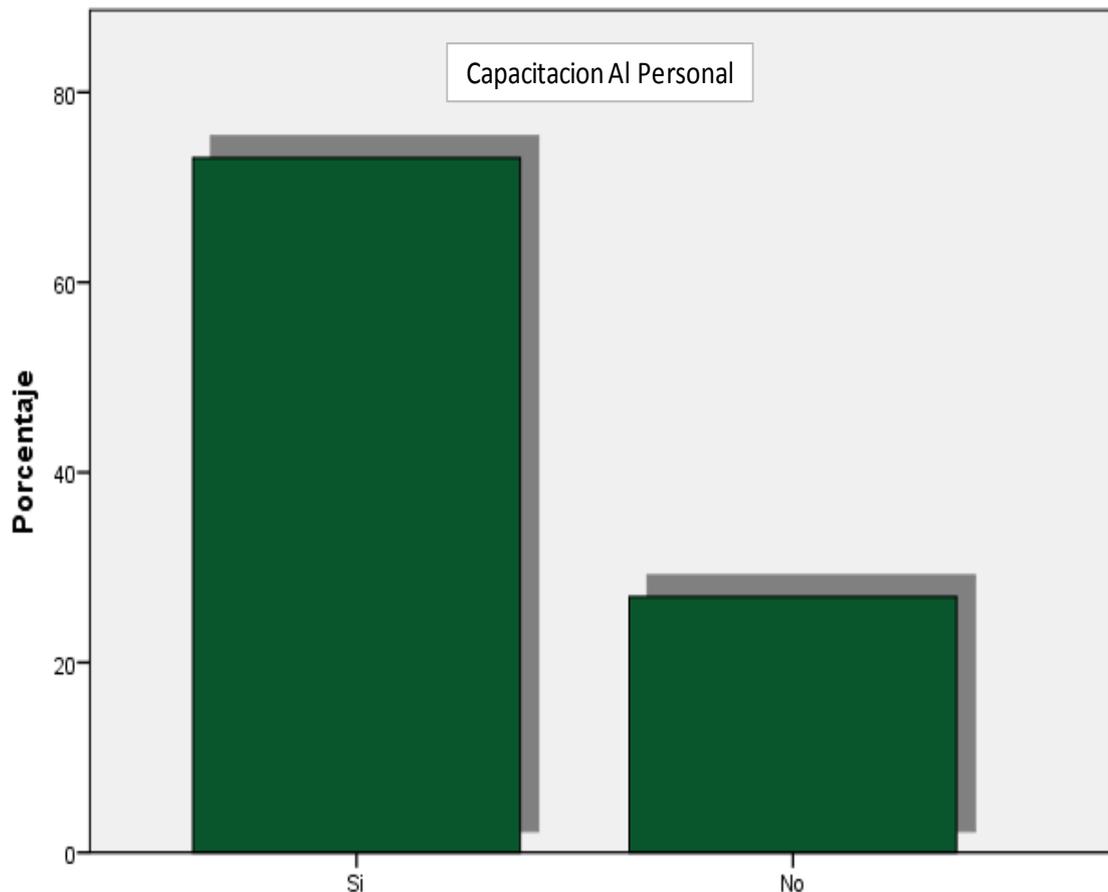
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	163	73.1	73.1	73.1
	No	60	26.9	26.9	100.0
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 26/04/2015

**Gráfico #07** Capacitación al personal



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Roberto Izurieta  
**Fecha:** 26/04/2015

**- Análisis Cualitativo**

Con los resultados logrados de las encuestas ejecutadas a las 223 personas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, se puede resaltar que el 73%, afirman que sí necesitan programas de capacitación o charlas que ayuden en su trabajo, por parte de sus directivos, y tan solo el 27% de los empleados creen no necesitan de capacitación.

Todos estos resultados nos lleva a decir que la mayoría de los empleados se sienten con deseos de tener un programa de capacitación diferente a los que se han planteado actualmente en el GAD Municipal Del Cantón Latacunga, ya sea con charlas motivadoras,

programas de vinculación con la sociedad o con seminarios, para así tener un mejoramiento en sus labores, superación profesional, y sobre todo un notable cambio en el clima organizacional de la institución.

**8) ¿Considera que la empresa dispone de los recursos tecnológicos necesarios para el adecuado desempeño laboral?**

**Tabla de frecuencia #08** Recursos tecnológicos

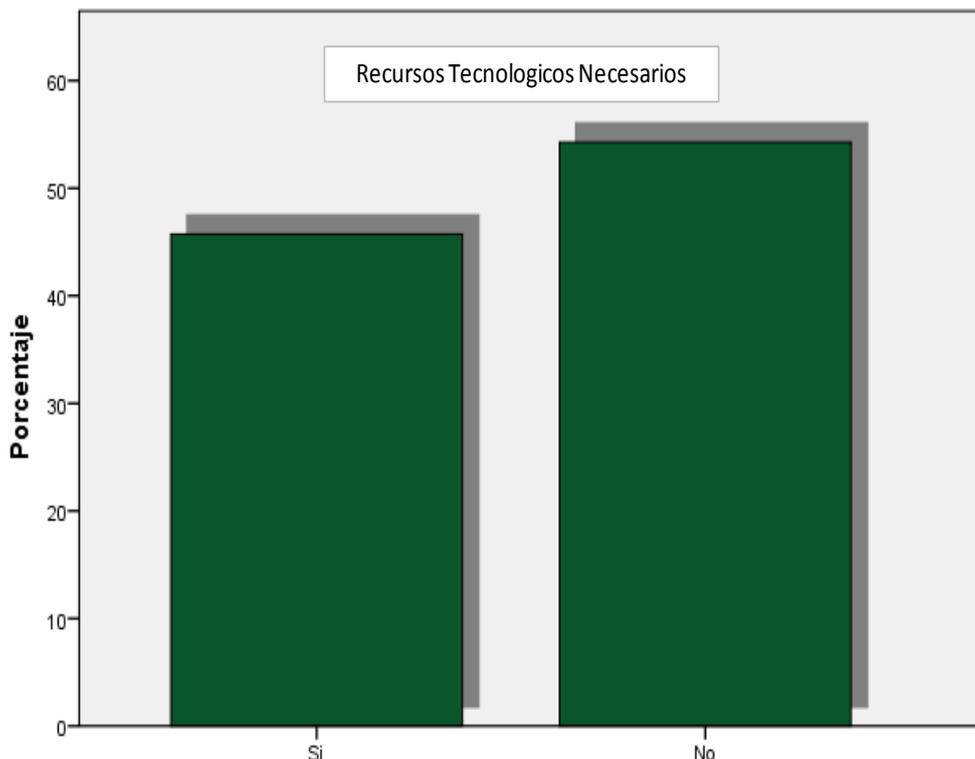
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	102	45.7	45.7	45.7
	No	121	54.3	54.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roberto Izurieta

Fecha: 26/04/2015

**Gráfico #08** Recursos tecnológicos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roberto Izurieta

Fecha: 26/04/2015

- **Análisis Cualitativo**

Dentro del estudio realizado, mediante encuestas a 223 personas que trabajan en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, se observa que el 54%, afirman que la institución no dispone de los recursos tecnológicos necesarios, para desempeñar correctamente sus funciones, y el 46%, opina que sí son suficientes los recursos tecnológicos que dispone la institución para su desempeño laboral.

Los datos anteriormente mencionados, nos lleva a determinar, que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, debería actualizar sus equipos tecnológicos, para así proporcionar de suficientes herramientas a sus empleados en sus labores, lo que además llevaría a agilizar cualquier tipo de trámite que se realice en la institución, y por ende brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

**9) ¿Considera que la empresa ofrece un salario digno y satisfactorio sus empleados?**

**Tabla de frecuencia #09Salario**

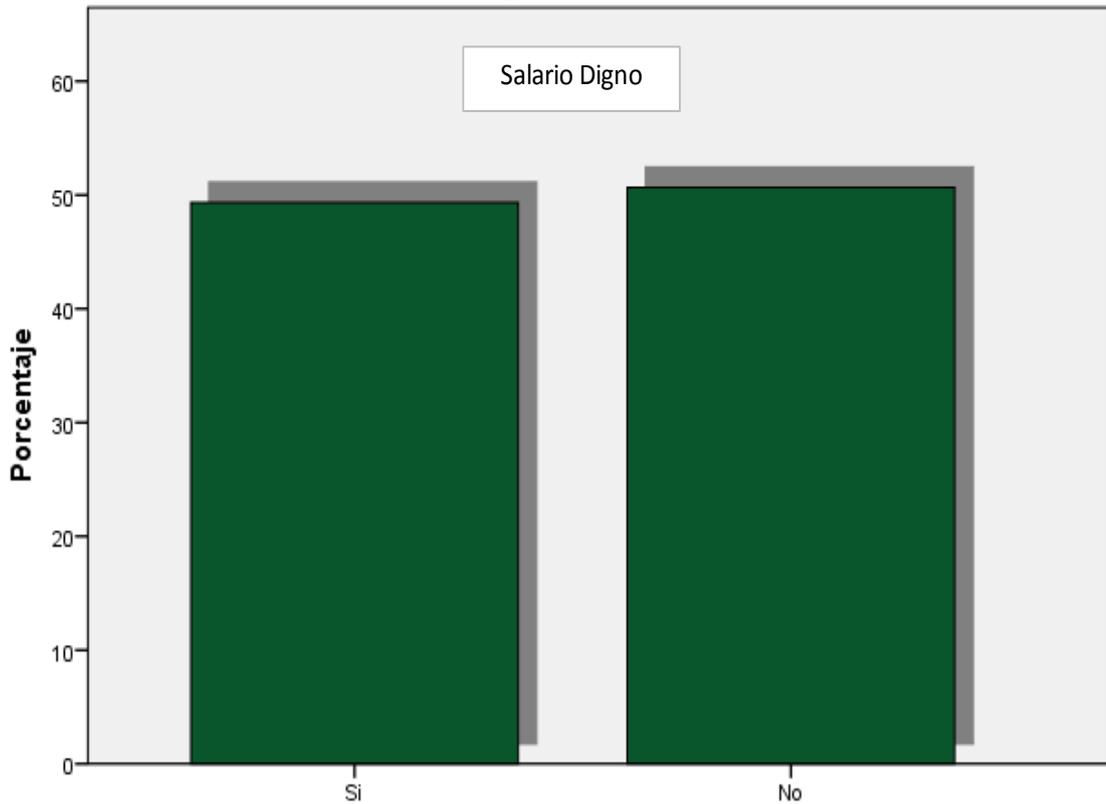
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	110	49.3	49.3	49.3
	No	113	50.7	50.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 26/04/2015

**Gráfico #09 Salario**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Roberto Izurieta  
**Fecha:** 26/04/2015

- **Análisis Cualitativo**

Según la pregunta número 9 de las encuestas realizadas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, y su respectiva gráfica, se observa que existe una igualdad en sus opiniones por parte de los empleados con él 51% de la población de la institución cree que no es satisfactoria la remuneración brindada, y él 49%, que afirman que sí es satisfactorio el salario que reciben por sus labores, por parte del Municipio.

Según estos anteriores parámetros, se cree que se debería mejorar el salario a los empleados ya que la mitad de ellos, están en completa disconformidad con sus ingresos económicos. Proponiendo se realice un análisis presupuestario que ayude de una manera a los empleados a que se mejore su salario, dependiendo de su grado de estudio, conocimiento, capacidad y sobre todo de su nivel jerárquico.

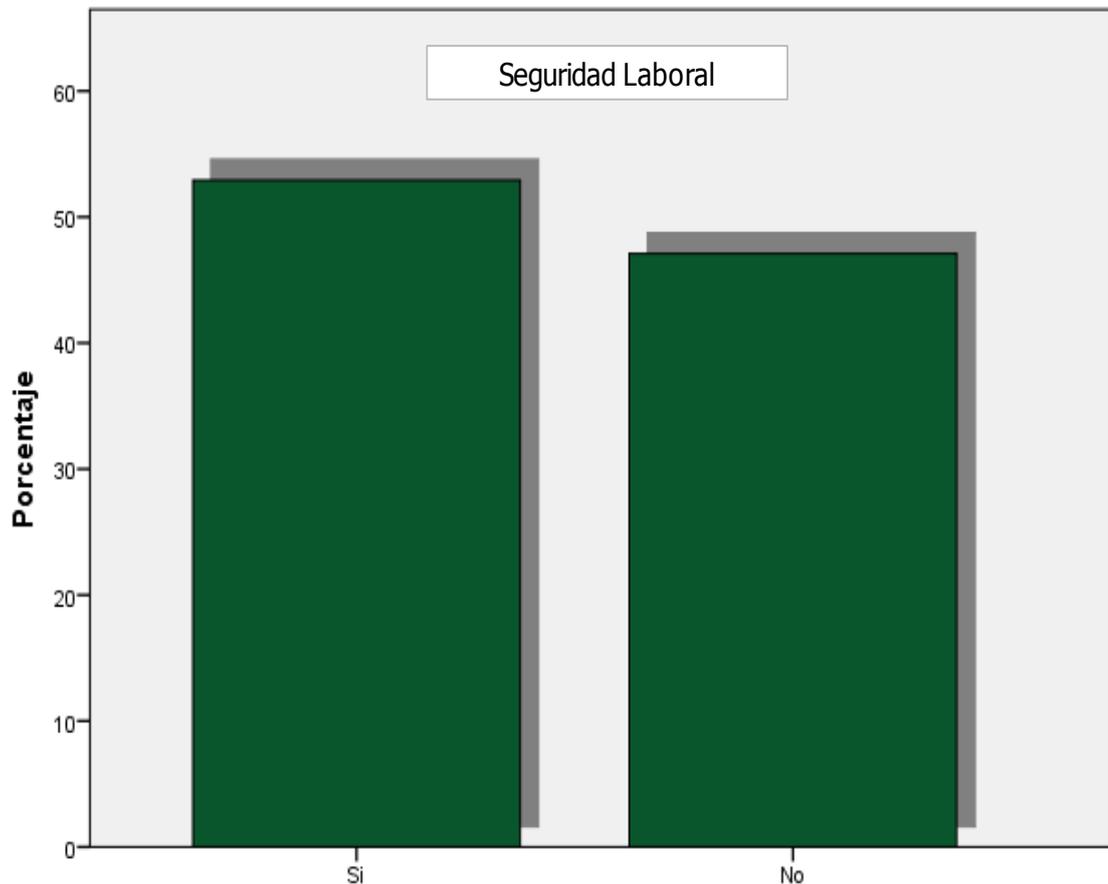
**10) ¿Considera que la empresa ofrece seguridad laboral a sus empleados?**

**Tabla de frecuencia #10Seguridad laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	118	52.9	52.9	52.9
	No	105	47.1	47.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Roberto Izurieta  
 Fecha: 26/04/2015

**Gráfico #10Seguridad laboral**



Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Roberto Izurieta  
 Fecha: 26/04/2015

- **Análisis Cualitativo**

Con los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los 223 clientes internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, se observa que él 53% de los encuestados afirman que sí tienen estabilidad laboral dentro de la institución, sin dejar al 47% restante que menciona no tener estabilidad laboral, y sentirse inseguros en sus puestos de trabajo en el municipio.

Esto lleva afirmar que dentro de la institución casi la mitad de empleados no tienen nombramiento, es decir están laborando solo por medio de contrato, y por ende por un determinado tiempo en la institución. Lo que lleva a sugerir que se realice un análisis de puestos y plazas y según su capacidad y nivel de estudios se realice su debido nombramiento, y no solo por pura política.

**11) ¿Cree Ud. Que el ambiente físico de trabajo es el adecuado para los empleados?**

**Tabla de frecuencia #11**Ambiente laboral

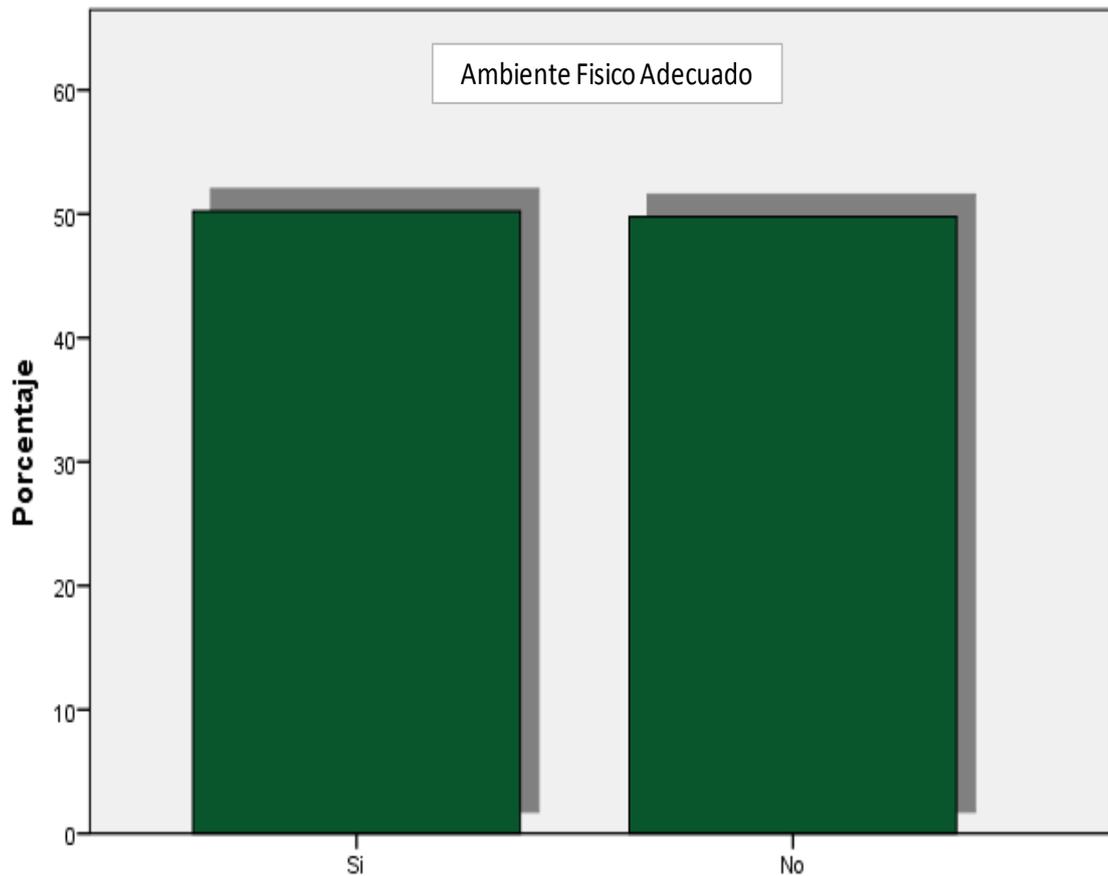
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	112	50.2	50.2	50.2
	No	111	49.8	49.8	100.0
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 26/04/2015

**Gráfico #11** Ambiente laboral



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Roberto Izurieta  
**Fecha:** 26/04/2015

- **Análisis Cualitativo**

Según los resultados arrojados por las encuestas realizadas a 223 personas que trabajan en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, existe un equilibrio en cuestión a opiniones con un 50%, que mencionan que sí es adecuado el ambiente físico para laborar, pero de la misma manera el otro 50% de la población contrasta, mencionando que no es adecuado el ambiente laboral donde desempeñan su trabajo.

Esto nos deja interpretar que la mitad de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, se sienten desmotivados por el área de trabajo, donde ejercen sus tareas diarias, ya que la institución no les provee de un adecuado ambiente físico, es por lo tanto motivo para que las políticas institucionales deben

esforzarse a adecuar el entorno laboral, para que así fuese posible que el 100% de los empleados se sienta conforme.

**12) ¿La interacción de los altos mandos de la empresa a su recurso humano es?**

**Tabla de frecuencia #12** Interacción con los empleados

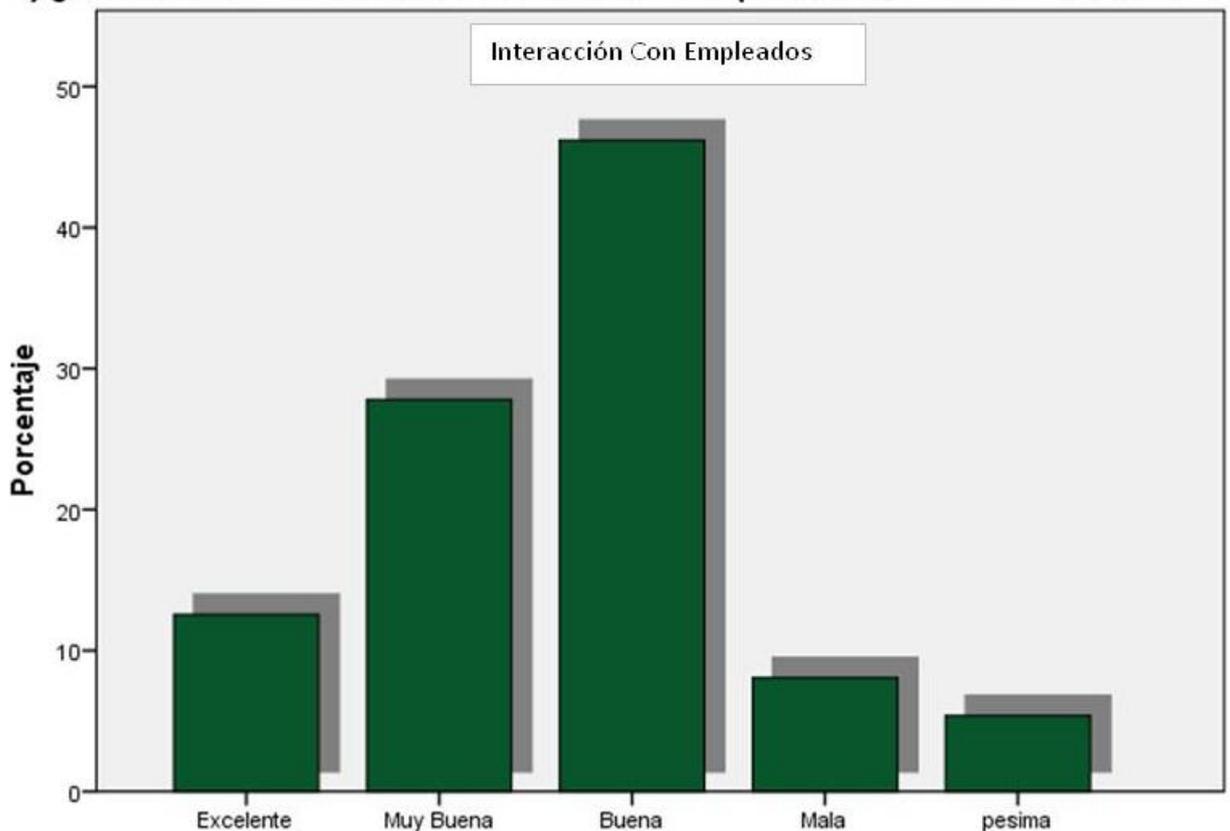
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Excelente	28	12.6	12.6	12.6
	Muy Buena	62	27.8	27.8	40.4
	Buena	103	46.2	46.2	86.5
	Mala	18	8.1	8.1	94.6
	Pésima	12	5.4	5.4	100.0
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 26/04/2015

**Gráfico #12** Interacción con los empleados



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Roberto Izurieta  
Fecha: 26/04/2015

#### - Análisis Cualitativo

Según la información obtenida a través de los 223 encuestados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga se puede observar, que el 46% de los empleados menciona que es buena la interacción con sus altos mandos, el 28% opina que es muy buena, el 13% cree que las relaciones entre directivos y empleados es excelente, y por otra parte el 8% afirma que es mala, y solo el 5%, afirma que las relaciones con los directivos es pésima.

En definitiva podemos decir que más de la mitad de los empleados internos no están conformes con el trato de sus superiores en la institución, por lo que se debería mejorar a futuro las relaciones entre directivos y empleados.

**13) ¿Considera necesario cambiar el trato que se brinda el GAD Municipal Del cantón Latacunga para con sus empleados?**

**Tabla de frecuencia #13**Trato con los empleados

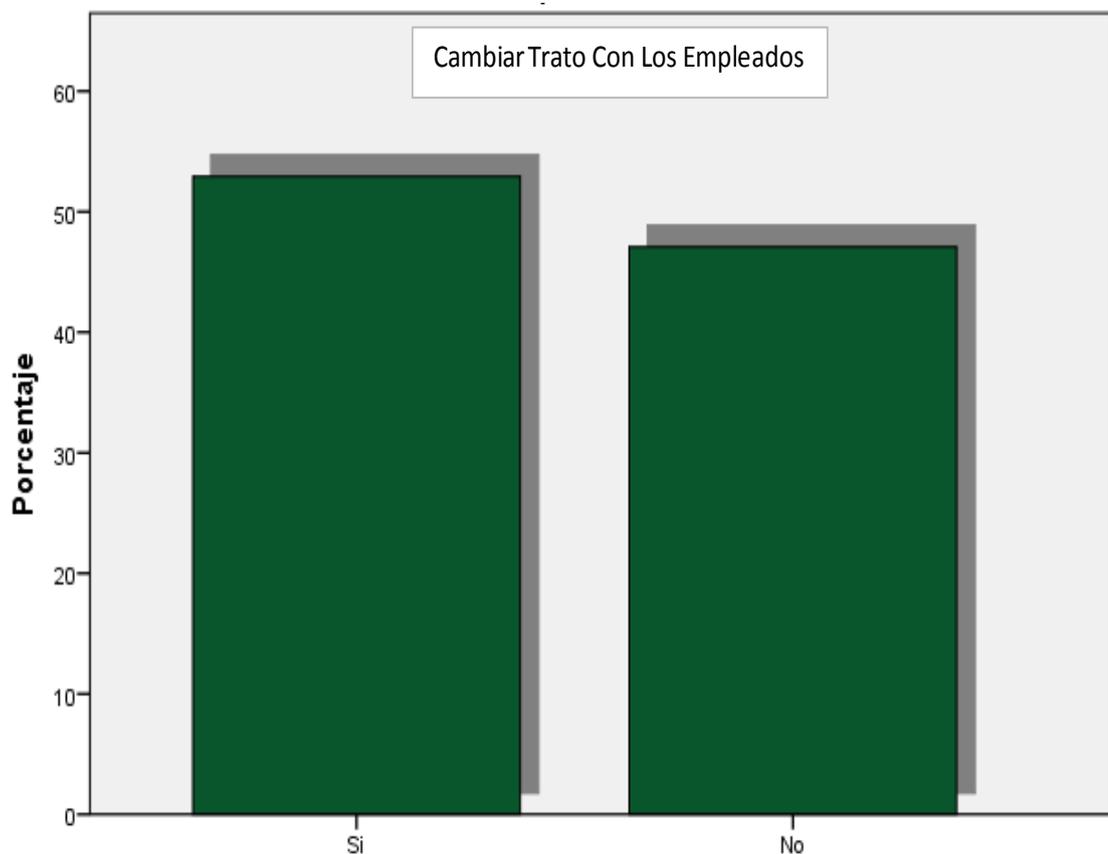
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	118	52.9	52.9	52.9
	No	105	47.1	47.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roberto Izurieta

Fecha: 26/04/2015

**Gráfico #13** Trato con los empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roberto Izurieta

Fecha: 26/04/2015

- **Análisis Cualitativo**

Con referencia a la pregunta numero 13 de la encuesta realizada a los 223 empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, y a su respectiva gráfica, se puede resaltar que el 53%, desean que sí se cambie la manera de tratar a sus empleados por parte de la organización, y con una cifra un poco menor de el 47%, afirman que no desean cambiar el trato que brinda la institución para con sus empleados.

Con ello se puede indicar que la mayor parte de las personas que trabajan en el Municipio Del Cantón Latacunga se sienten inconformes con el tipo de trato que proporciona la organización para con ellos. Por lo que se recomienda cambiar las políticas institucionales de los directivos y no verles a los empleados únicamente como objetos, si no como compañeros y miembros de toda una familia empresarial.

**14) ¿Cree Ud. que las relaciones con los compañeros de trabajo influyen en su desempeño de una manera?**

**Tabla de frecuencia #14** Relaciones laborales

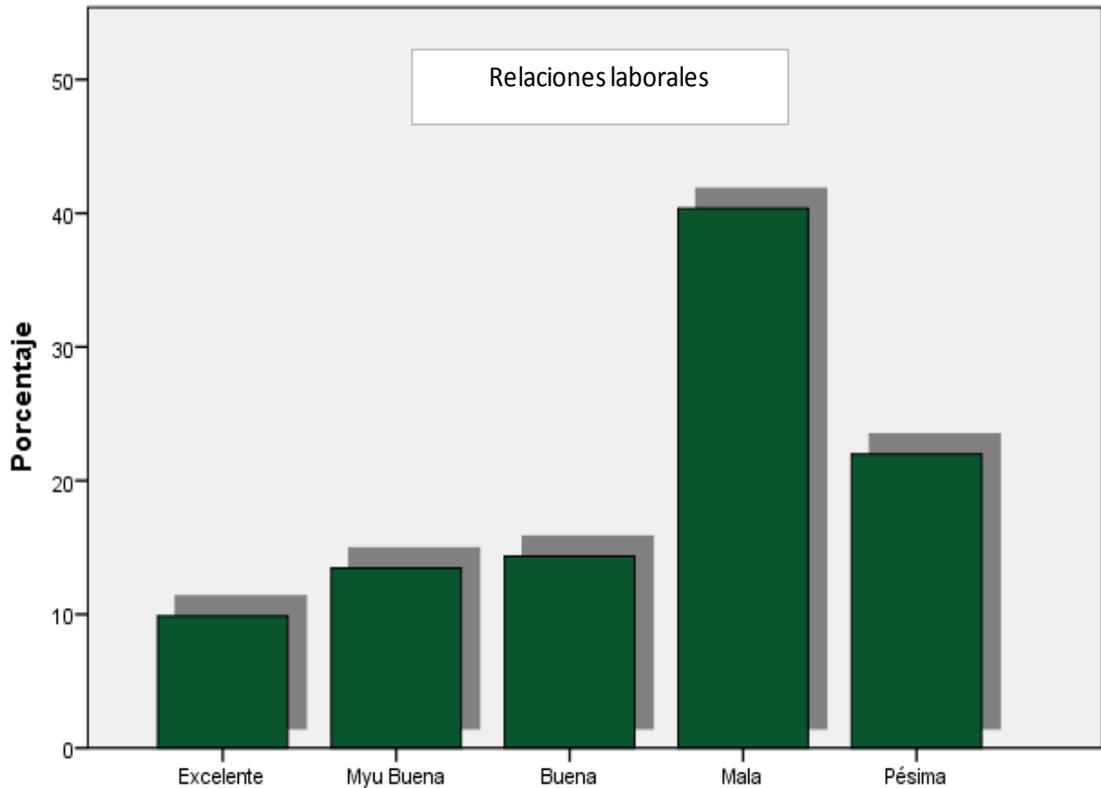
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Excelente	22	9.9	9.9	9.9
	Muy Buena	30	13.5	13.5	23.3
	Buena	32	14.3	14.3	37.7
	Mala	90	40.4	40.4	78.0
	Pésima	49	22.0	22.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 26/04/2015

**Gráfico #14 Relaciones laborales**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 26/04/2015

#### - **Análisis Cualitativo**

Con los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los 223 empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, muestra que el 40% de los encuestados afirman que es mala las relaciones laborales, y que esto tiene un impacto congruente en su desempeño, el 22% opinan que es pésima, 14% creen que es buena, muy buena con un 14% y con una pequeña porción del 10% comentan que es excelente nivel de influencia en las relaciones laborales.

Esto lleva afirmar que dentro de la institución la mayoría de empleados tienen malas relaciones entre compañeros y esto influye de igual forma en su desempeño laboral. Es por lo tanto motivo para que los directivos realicen nuevas prácticas dentro de la empresa como integraciones, programas de vinculación, programas o juegos de participación, esto

ayudaría a mejorar notoriamente las relaciones entre sus compañeros de trabajo, y por ende el desempeño de los empleados.

**15) ¿Considera que las relaciones de la empresa a su recurso humano son?**

**Tabla de frecuencia #15** Relaciones con el personal

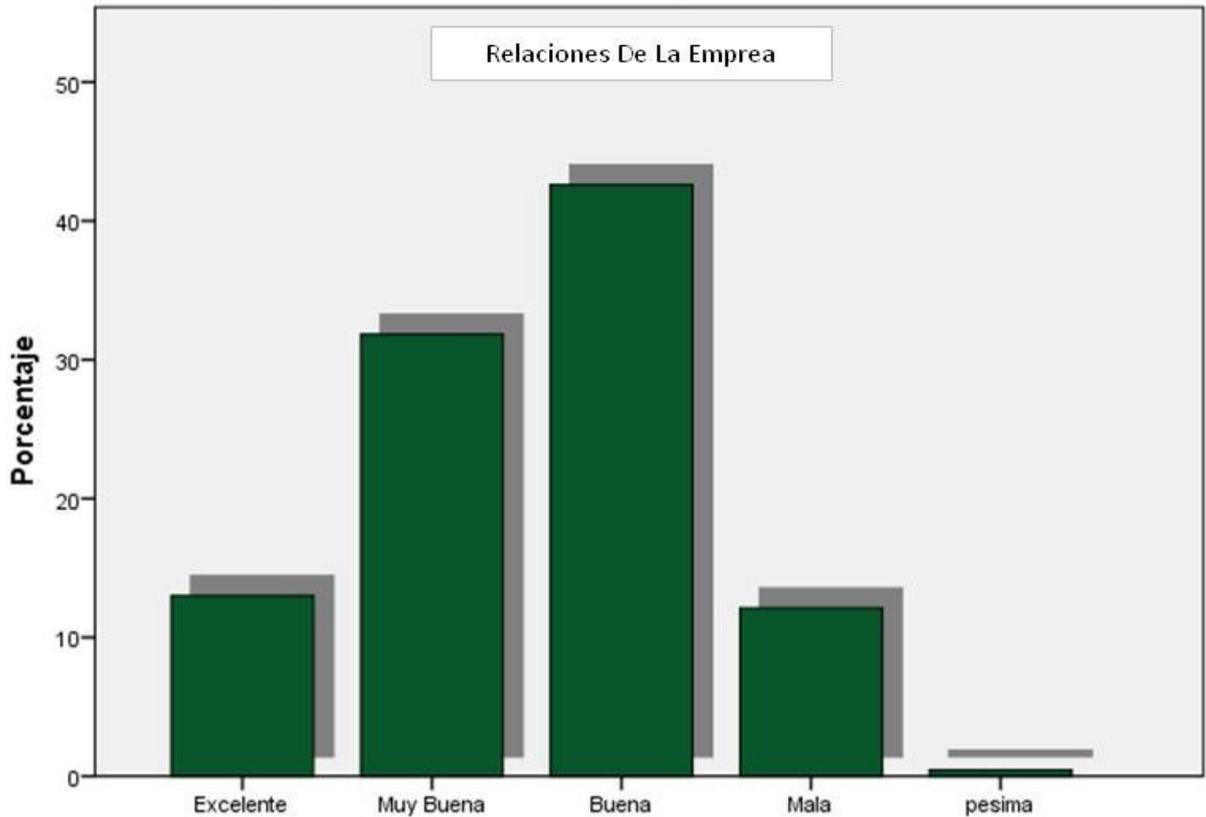
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Excelente	28	12.6	12.6	12.6
	Muy Buena	46	20.6	20.6	33.2
	Buena	95	42.6	42.6	75.8
	Mala	53	23.8	23.8	99.6
	Pésima	1	.4	.4	100.0
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 26/04/2015

**Gráfico #15** Relaciones con el personal



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Roberto Izurieta  
Fecha: 26/04/2015

- **Análisis Cualitativo**

-

Con respecto a la pregunta numero15 de la encuesta realizada a los 223 empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, y a su respectiva gráfica, se puede observar que el 43%, de las personas quienes creen que es buena las relaciones que mantiene la organización con sus empleados, él 24% afirma que las relaciones con la institución son malas, 21% que creen que son muy buenas, él 13% opinando que son excelentes, y por ultimo una pequeñísima porción de él 0,4% quienes afirman que las relaciones con la empresa son pésimas

Con ello se puede indicar que la mayor parte de las personas que trabajan en el Municipio Del Cantón Latacunga se sienten inconformes con el tipo de relación que mantiene organización para con ellos. Lo que es un aviso para que las políticas empresariales deben

esforzarse y enfocarse a las necesidades sus empleados, para así mejorar las relaciones en un futuro

**16) ¿Considera que las relaciones de la organización con las instituciones reguladoras del estado son?**

**Tabla de frecuencia #16** Relaciones instituciones gubernamentales

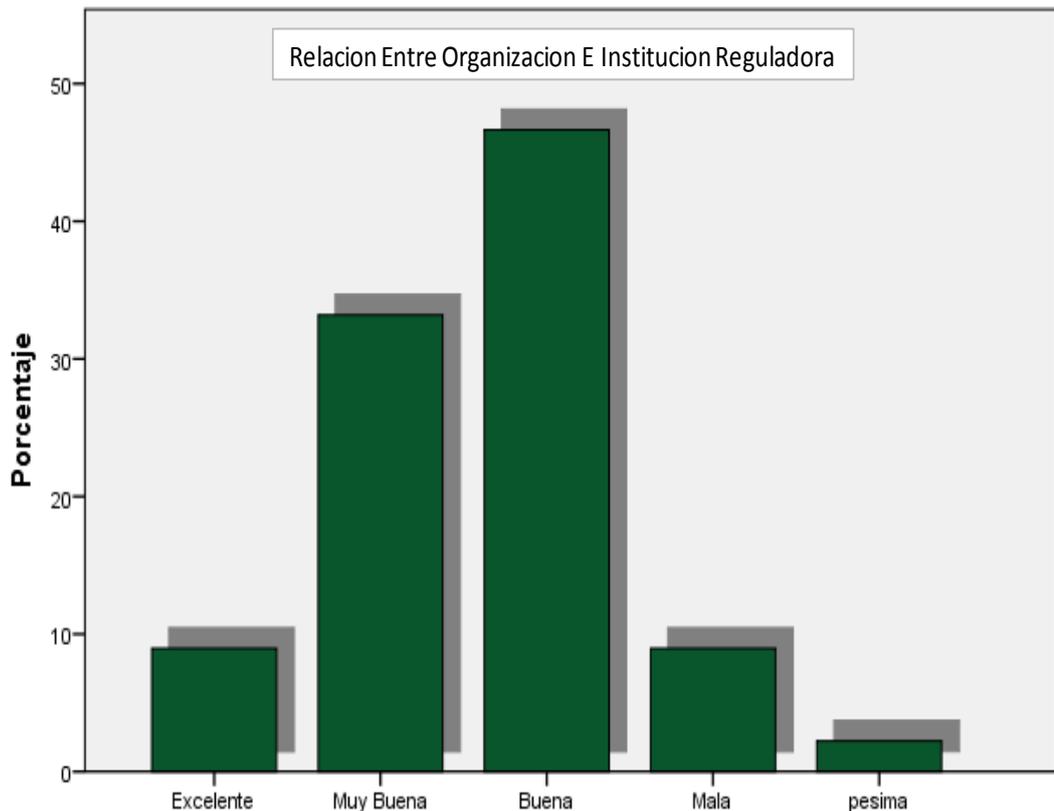
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Excelente	20	9.0	9.0	9.0
	Muy Buena	74	33.2	33.2	42.2
	Buena	104	46.6	46.6	88.8
	Mala	20	9.0	9.0	97.8
	Pésima	5	2.2	2.2	100.0
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 26/04/2015

**Gráfico #16** Relaciones instituciones gubernamentales



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Roberto Izurieta  
**Fecha:** 26/04/2015

### **Análisis Cualitativo**

Con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las 223 personas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, se puede observar que el 47%, opinan que tiene buenas relaciones la organización con instituciones reguladoras del estado, el 33% que señalan las relaciones como muy buenas, 9% dicen que son excelentes, de igual manera un 9% comentan que son malas, y por último un reducido porcentaje de el 2% opinan que las relaciones con instituciones reguladoras son pésimas.

Con esto finalmente podemos decir que las relaciones que maneja la organización con instituciones reguladoras públicas, no son óptimas, ni las menos deseadas, encontrándose en un promedio aceptable, pero siempre deberá estar con disposición de mejorar para así llegar a la excelencia en un futuro.

## **4.2.- VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Luego de haber realizado los correspondientes análisis de resultados, los cuales ya obtenidos a través de los 223 encuestados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, se toma como base fundamental las preguntas 2 y 14 de la respectiva encuesta para de esta manera poder cumplir con la verificación de la Hipótesis trazada en el actual estudio de investigación, Para lo cual se ha tomado como parámetro estadístico el Ch- cuadrado, con el cual además podremos realizar comparaciones entre las frecuencias observadas y esperadas, con ello correlacionar las variables existentes en la investigación.

### **Planteamiento de la Hipótesis**

**Hipótesis Nula.-** El diseño de un nuevo modelo de liderazgo no incide en el clima organizacional del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Latacunga

**Hipótesis Alterna.-** El diseño de un nuevo modelo de liderazgo incide en el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga.

#### **4.2.1.- Frecuencias Observadas**

Tomando en consideración la información obtenida a través de las encuestas, se puede observa que existen preguntas altamente relevantes, las cuales justifican el por qué del estudio de investigación.

Como son las preguntas de la encuesta #2, y el número 14, las cuales fueron de gran utilidad para poder realizar el cálculo de las frecuencias tanto observadas como esperadas

**Tabla N. 03 Frecuencias Observadas**

<b>FRECUENCIAS OBSERVADAS</b>						
	<b>Condición</b>					
<b># Pregunta</b>	Excelente	Muy Buena	Buena	Mala	Pésima	<b>TOTAL</b>
Pregunta #02	30	29	96	55	13	<b>223</b>
Pregunta #14	22	30	32	90	49	<b>223</b>
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>59</b>	<b>128</b>	<b>145</b>	<b>62</b>	<b>446</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roberto Izurieta

Fecha: 27/04/2015

#### 4.2.2.- Frecuencias Esperadas

Tomando en consideración que son frecuencias independientes, pero que se toma como base las frecuencias observadas para su respectivo calculo, como se presenta a continuación.

**Tabla N. 04 Frecuencias Esperadas**

<b>FRECUENCIAS ESPERADAS</b>						
	<b>Condición</b>					
<b># Pregunta</b>	Excelente	Muy Buena	Buena	Mala	Pésima	<b>TOTAL</b>
Pregunta #02	26	29.5	64	72.5	31	<b>223</b>
Pregunta #14	26	29.5	64	72.5	31	<b>223</b>
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>59</b>	<b>128</b>	<b>145</b>	<b>62</b>	<b>446</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roberto Izurieta

Fecha: 27/04/2015

#### 4.2.3.- Calculo del Chi Cuadro

Sabiendo que para su respectivo análisis se utilizó la fórmula del chi Cuadrado que es la siguiente.

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

**Simbología:**

**X<sup>2</sup>** = Chi cuadrado

**Σ** = Sumatoria

**O** = Frecuencias Observadas

**E** = Frecuencias Esperadas

Para una mejor interpretación de datos, se ha representado gráficamente el cálculo del Chi Cuadrado, mediante una tabla gráfica, que se presenta así.

**Tabla N. 05 Chi Cuadrado**

CALCULO DEL CHI CUADRADO					
# Pregunta	O	E	(O - E)	(O - E) <sup>2</sup>	[ (O - E)  <sup>2</sup> ]/E
<b>Pregunta #02</b>	30	26	4	16	0.615
¿Cómo califica la eficiencia del consejo municipal del cantón Latacunga al momento de dar indicaciones a sus subordinados?	29	29.5	-0.5	0.25	0.008
	96	64	32	1024	16.000
	55	72.5	-17.5	306.25	4.224
	13	31	-18	324	10.452
<b>pregunta #14</b>	22	26	-4	16	0.615
¿Cree Ud. que las relaciones con los compañeros de trabajo influyen en su desempeño de una manera?	30	29.5	0.5	0.25	0.008
	32	64	-32	1024	16.000
	90	72.5	17.5	306.25	4.224
	49	31	18	324	10.452
					<b>62.599</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 27/04/2015

#### 4.2.4.-Cálculo de Grados de Libertad

Los grados de libertad son un conjunto mínimo de variables necesarias para definir, un mismo valor independiente, que pertenece al mismo grupo, y se toma en consideración el número de filas y de columnas de la tabla de frecuencias.

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

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

$$GI = (4) (1)$$

$$GI = 4$$

#### Simbología:

**GI** = Grados de Libertad

**C**= Columnas de la tabla

**F** = Filas de la tabla

Para proceder a verificar la hipótesis necesitaremos recurrir a la tabla de distribución de frecuencias del Chi Cuadrado, para poder reconocer la cifra exacta que corresponde a los siguientes valores.

Con un nivel de significancia del  $\alpha = 0.05$ , y un 95% de confiabilidad con 4 grados de libertad la Campana de Gauss nos indica que el valor de  $X^2$  teórico es de **9.49**

#### 4.2.5.- Interpretación

Para entender con más facilidad tomamos en cuenta la siguiente regla

$$X^2 \text{ calculado} > X^2 \text{ teórica}$$

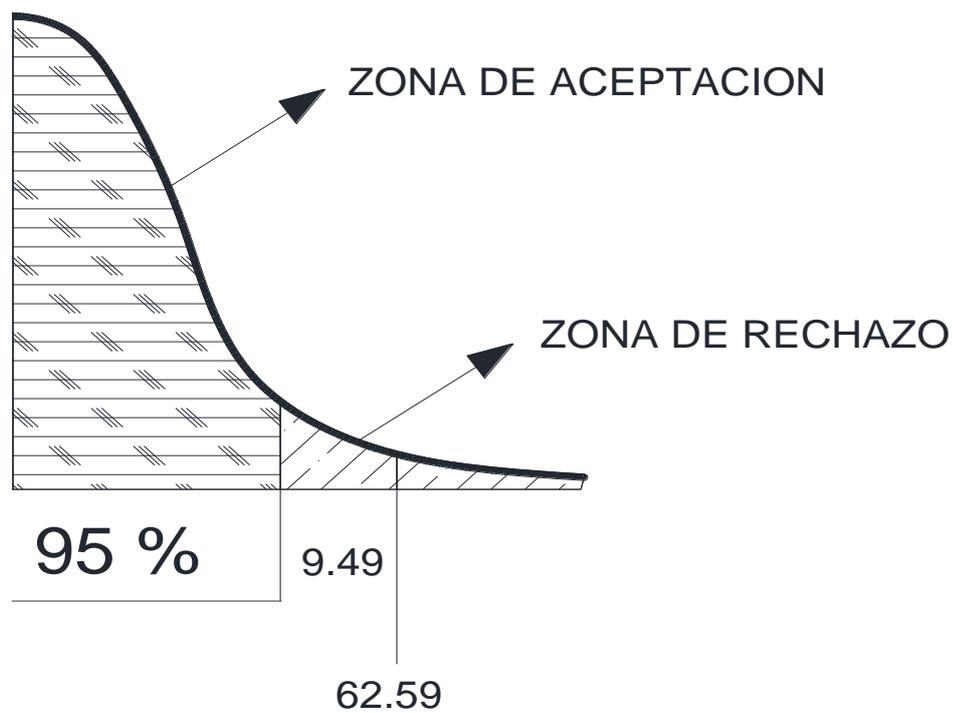
$$62.599 > 9.49$$

En este caso, observando los resultados del Chi Cuadrado o de  $X^2$  calculado son mayores a los resultados de  $X^2$  teórica, con un nivel de significancia del  $\alpha = 0.05$ , y un 95% de

confiabilidad con 4 grados de libertad, podemos afirmar que se rechaza la hipótesis nula, y por ende se acepta la hipótesis alternativa que es: El diseño de un nuevo modelo de liderazgo incide en el clima organizacional del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Latacunga.

#### 4.2.6.- Representación Gráfica del Chi Cuadrado

**Ilustración N.- 05** Chi cuadrado



**Elaborado por:** Roberto Izurieta  
**Fecha:** 27/04/2015

## **CAPÍTULO V**

### **5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber ejecutado con éxito las encuestas, y sobre todo de haber analizado a profundidad los resultados obtenidos mediante los 223 encuestados en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, se puede concluir y recomendar lo siguiente:

#### **5.1.-CONCLUSIONES:**

- Como principal conclusión se pudo notar que los empleados de la institución consideran que el liderazgo que ejerce el actual alcalde es regular, ya que no fomenta el desarrollo organizacional, tampoco motiva a sus empleados, generando mal estar en los empleados, esto afecta de gran medida el clima organizacional.
- Se determinó que la eficiencia de los miembros de Consejo Municipal Del Cantón Latacunga no es buena al momento de dar órdenes o indicaciones a sus subordinados en las diferentes áreas de trabajo, lo que provoca confusión y malos entendidos al realizar sus tareas.

- Se pudo notar que no existe un adecuado proceso de comunicación entre directivos y empleados, ya que no usan un adecuado canal de información, lo que genera confusión y desconformidad en sus puestos de trabajo.
- Según los empleados del GAD Municipal Del Cantón Latacunga consideran que toda actividad esta manejada por relaciones políticas, más allá que sea una institución pública, esto nos da a notar que se maneja relaciones personales de amistad, o de preferencia dentro de dicha institución.
- Se logró determinar a través de los empleados que la institución no provee de programas de capacitación a su personal, que implica un bajo rendimiento laboral, una frustración en sus tareas y el servicio que brinda a la ciudadanía.
- Según los empleados del GAD Municipal Del Cantón Latacunga la empresa no les provee de equipos tecnológicos y necesarios para sus tareas, lo que provoca un bajo rendimiento en los procesos administrativos de la institución.
- La interacción de los altos mandos de la institución para con sus empleados no son las mejores, ya que los directivos les ven a los empleados únicamente como objetos, lo cual trae consigo que se deteriore de gran medida el ambiente laboral.
- Según los empleados las relaciones entre compañeros no son buenas, y esto tiene una influencia negativa directa en su desempeño laboral y sobre todo en el clima organizacional de la institución.

## **5.2.- RECOMENDACIONES:**

- El diseño e implantación de un nuevo modelo de Liderazgo que incida favorablemente en el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga.

- Para mejorar la eficiencia de los directivos se propone tener una mayor exactitud y claridad en sus disposiciones para que con ello no haya confusiones y los subordinados puedan entender y realizar correctamente dichas disposiciones.
- Para mejorar la comunicación dentro de la institución se debería mejorar, en el mensaje, siendo claro, preciso y sobre todo contando con un buen canal de información al momento de dar indicaciones a sus subordinados, para así tener una mayor eficiencia en sus tareas.
- Para que la institución no se maneje a todo nivel basado en la política se debería actuar o fomentar la ética y moral sobre toda la empresa, promoviendo así el reconocimiento al personal por sus méritos académicos o sus capacidades.
- El Departamento de Talento Humano debe diseñar e implantar un programa de capacitación periódica, para el personal de acuerdo a su área de desempeño, para así alcanzar la eficiencia en los procesos administrativos
- Para proporcionar de equipo tecnológico a sus empleados debería realizar un análisis presupuestario y un plan de mejoras de equipo para actualizar sus equipos tecnológicos, y así proporcionar de suficientes herramientas a sus empleados en sus labores, lo que además llevará a acelerar cualquier tipo de trámite y fundamentalmente mejorar el servicio a sus usuarios.
- Para tener buenas relaciones con sus empleados se recomienda cambiar las políticas institucionales de los directivos y no verles a los empleados únicamente como objetos, si no como compañeros y miembros de toda una familia empresarial, mejorando en gran medida el ambiente laboral.
- Se recomienda a los directivos realicen nuevas prácticas dentro de la empresa como integraciones, programas de vinculación, programas o juegos de participación, esto ayudaría a mejorar notoriamente las relaciones entre sus compañeros de trabajo, y por ende el desempeño de los empleados.

## **CAPÍTULO VI**

### **6.- PROPUESTA**

#### **6.1 TEMA DE PROPUESTA.**

Diseñar un Modelo de Liderazgo Democrático que incida en el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga

#### **6.1.2.-Institución Ejecutora**

**Nombre de la Empresa:** GAD Municipal del Cantón Latacunga.

**Provincia:** Cotopaxi

**Cantón:** Latacunga

#### **6.1.3.-Beneficiarios:**

**Directos:** Empleados y trabajadores de la Institución.

**Indirectos:** Ciudadanía Latacungueña

#### **6.1.4.-Ubicación:**

Calle: Sánchez de Orellana y Ramírez Fita (Parque Vicente León)

### 6.1.6.-Equipo Técnico a cargo de la Propuesta

**Investigador:** Roberto Izurieta

**Alcalde:** Dr. Patricio Sanchez Yáñez

**Director de desarrollo del Talento Humano:** Sr. Diego Álvarez Romero

**Otros:** Directores Departamentales de la institución

**Tabla N. 06 Responsables de poner en marcha la propuesta**

<b>Responsable</b>	<b>Función</b>
Investigador	Responsable de Investigar los aspectos positivos y negativos de la empresa en la seguridad y desempeño del trabajador
Alcalde del GAD Municipal del Cantón Latacunga	Líder principal Responsable de impulsar la propuesta
Directores Departamentales	Sublíderes Encargados de fomentar y apoyar la propuesta
Trabajadores	Cumplimiento del plan

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 29/04/2015

### 6.2.- ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Después de haber realizado los estudios y análisis mediante las encuestas realizadas en el GAD Municipal del Cantón Latacunga, y confirmar la existencia de un problema, el cual es el alto liderazgo autocrático, lo que hoy en día no le permite tener un buen clima organizacional

La falta de interés por parte del Sr. Alcalde y de los directores departamentales hacia sus empleados, el cual representa una desconformidad, ya sea por la falta de conocimiento, motivación, etc. Exigen a un modelo de liderazgo diferente al utilizado actualmente que permitan mejorar el ambiente y situaciones que se imponen cada día.

Conociendo estos aspectos es de fundamental importancia el diseño de un modelo de liderazgo democrático. Estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo basado en la participación, el cual servirá como herramienta de apoyo permitiendo dar un panorama más claro al Sr, Alcalde, Directores departamentales y empleados de las directrices planteadas en este modelo de liderazgo, las cuales fomentaran el trabajo en equipo, con la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actuando como una unidad y considerando a todos los miembros de la institución como una gran familia empresarial

### **6.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta de diseñar un modelo de liderazgo democrático en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, será de fundamental importancia, ya que ayudará a cambiar la mentalidad tanto del actual Alcalde como de los Directores Departamentales, y mejorando su eficiencia en la gestión.

Además permitirá mejorar en gran medida el clima organizacional en el GAD Municipal del Cantón Latacunga, a través de un mejor liderazgo los trabajadores, empleados van a entender las directrices planteadas por sus directivos, ya que estas serán debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Basándose en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actuando como una unidad y trabajando hacia las metas y objetivos de toda la organización para de este modo brindar un mejor servicio a la ciudadanía Latacungueña.

Comprendiendo las metas y objetivos del GAD Municipal del Cantón Latacunga, siendo esta una institución sin fines de lucro enfocada a brindar servicio a la ciudadanía, el trabajar todos por una meta u objetivo en común ayudara a mejorar notoriamente su

imagen corporativa, siendo reconocida por su excelente servicio, y sobre todo por sus rápidos y eficaces procesos o tramites que realice.

Así podemos nombrar algunas de las ventajas que tendrá el aplicar un modelo de liderazgo democrático en la institución, las cuales son:

**Ventajas:**

- Genera iniciativa y mayor disposición
- Estimula al sentimiento de pertenencia de grupo
- El grupo se esfuerza por llegar a un objetivo en común
- Se generan vínculos importantes entre el grupo y con el líder
- Se preocupa por el desarrollo de su equipo más que por el resultado
- Brinda, conocimientos y herramientas necesarias para el desarrollo del equipo

**6.4.- OBJETIVOS.**

**6.4.1. Objetivo General.**

- Diseñar un modelo de liderazgo democrático basado en la participación que permita mejorar el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga.

**6.4.2. Objetivos Específicos.**

- Determinar el tipo de liderazgo que ejerce el Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga
- Analizar como el actual modelo de liderazgo influye en el clima organizacional del GAD Municipal del Cantón Latacunga
- Aplicar el modelo de liderazgo que se ha propuesto en el GAD Municipal del Cantón Latacunga.

## **6.5. ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD.**

Toda propuesta o proyecto antes de realizar su ejecución se ve en la necesidad de realizar un análisis de factibilidad enmarcada en los siguientes aspectos:

### **6.5.1.- Factor Político:**

Desde el punto de vista político el sector público como es el caso del GAD Municipal del Cantón Latacunga, en el Ecuador cuenta con el apoyo y respaldo total por parte de las entidades gubernamental, que está dirigido a la protección de la integridad de los empleados por la cual se han creado distintas dependencias como la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), la inspectora de trabajo, Confederación de Trabajadores del Sector Público del Ecuador (CTSPEC), entre otros los cuales han mejorado las leyes para cumplir con ese objetivo

### **6.5.2.- Factor Económico:**

Económicamente la presente propuesta es factible, ya que se efectuara con recursos económicos propios y auto solventados por el investigador. Al basarse la propuesta en el diseño de un modelo de liderazgo participativo, el cual implica un conjunto de esfuerzos intelectuales y también de una alta colaboración de GAD Municipal del Cantón Latacunga que está dispuesto a colaborar en todo lo que sea necesario para ponerla en marcha y se pueda observar los beneficios y aportes del proyecto.

### **6.5.3.- Factor Socio cultural:**

En el aspecto socio cultural las personas no llevan una cultura de cambio, pero al practicarlas diariamente permitirá que conforme pase el tiempo se conviertan en una costumbre en la institución con la ayuda de sus directivos se podrá llevar a cabo lo que ayudará a mejorar la eficiencia de los empleados los cuales se encontrarán más conformes y rendirán de una mejor manera en el trabajo, a más de formar una cultura de cambio

organización, que tendrá un impacto muy positivo en la sociedad, ya que mejorará el servicio notablemente a la ciudadanía, por estas razones el proyecto es factible

#### **6.5.4.- Factor Tecnológico:**

En la actualidad el GAD Municipal del Cantón Latacunga dispone tecnológicamente todo lo necesario para realizar la propuesta, puesto que no se necesita de grandes recursos tecnológicos, por este motivo la propuesta llega a ser totalmente factible

#### **6.5.5.- Factor Ambiental:**

En el aspecto ambiental la propuesta es factible de realizar, ya que no inmiscuye, ni mucho menos la destruye de ninguna manera el recurso ambiental

#### **6.5.6.- Factor Organizacional:**

Es totalmente factible en el aspecto de organización, ya que se cuenta con el respaldo y colaboración del Sr. Alcalde y de los Directores Departamentales, para poner en marcha la propuesta en el GAD Municipal del Cantón Latacunga

#### **6.5.7.- Factor Legal:**

Desde el punto de vista legal el diseño de un modelo de liderazgo dentro de la institución, asegurara el cumplimiento de las leyes a favor del empleado, respaldando la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) que indica la importancia de la formación del recurso humano como una obligación del empleador para que el personal desempeñe su trabajo de manera eficiente y mejore el desarrollo organizacional, el cual menciona en los siguientes artículos de la LOSEP que son:

## **Art. 23.-** Derechos de las servidoras y los servidores públicos

a) Gozar de estabilidad en su puesto

l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar

ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales

q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades;

### **6.6.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Según (AIR, 2010, págs. 33,34).afirma que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación o contingencia, dirigida a través del proceso de comunicación, para influir en la personalidad a través de factores para potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización y poder alcanzar un clima de satisfacción

Es de vital importancia resaltar que el liderazgo es un elemento de mucha trascendencia en toda organización, y más en una institución pública, ya que está dirigida a brindar servicios a una sociedad, siendo el pilar fundamental el Sr. Alcalde electo por los mismos ciudadanos, los que esperan que sea eficiente en sus decisiones y sobre todo que sepa encaminar a toda la organización para el bienestar ciudadano.

Alrededor de todo el mundo existe diferentes tipos de líderes, pero los que han sabido encaminar, guiar a un determinado grupo de personas han resaltado notoriamente en la historia, el cual es un motivo por el cual se debe estudiar a profundidad el modelo de liderazgo empleado por los diferentes líderes.

Por ello es necesario señalar que un modelo de liderazgo es una representación de una idea o forma de gestionar, siendo el propósito de un modelo explicar de una manera más fácil y sencilla la representación de un sistema. Un modelo de liderazgo no es algo relativamente

nuevo, es algo que se conoce desde hace mucho tiempo, pero que en los últimos tiempos va tomando distintos enfoques o estilos a medida que van cambiando las necesidades de un determinado grupo de personas

El uso de un modelo servirá como herramienta de apoyo para poder entender teorías o conceptos relativamente complejos, por ello es fundamental construir un adecuado modelo para determinada situación, ya que esto ayudara, organizar, analizar los distintos conceptos.

Para (Decenzo, 2012, pp. 347-344), afirma que el liderazgo democrático normalmente involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, propicia la participación para decidir las metas y métodos de trabajo y aprovecha la retroalimentación como posibilidad para dirigir a los empleados. Además podemos dividir el estilo democrático en dos categorías: el consultivo y el participativo. **El líder democrático consultivo** busca obtener información y escucha las preocupaciones y problemas de los empleados, pero el solo toma la última decisión. **El líder democrático participativo** muchas veces permite que los empleados tengan voz en las decisiones. En este caso el grupo toma las decisiones, pero el líder le proporciona parte de la información.

Por último, cabe señalar que el **liderazgo democrático en una organización** se ha podido comprobar cómo el estilo de liderazgo que mejores resultados ha dado.

El modelo de liderazgo democrático basado en la participación exige un cambio radical en los procesos de la administración. Para poder aplicarlo recurrimos a la enorme ventaja de que puede lograr sostenerse en el tiempo al poseer consenso dado por su carisma, su buen trato, y sobre todo de su capacidad de diálogo, esto genera admiración.

Por ello un modelo de liderazgo bien considerado llevará sin lugar a duda al éxito de la organización en el ámbito para que fuera creado.

### **Objetivos de modelo de liderazgo**

- Trabajo en equipo
- Prioriza la participación de la comunidad
- Crea e innova soluciones

- Genera compromiso
- Provoca cambio en las personas

### **Características de un modelo de liderazgo democrático basado en la participación**

- Fácil de comprender por parte del usuario.
- Encaminado a metas u objetivos en común.
- No proyecta respuestas absurdas.
- Fomenta el Aprender continuamente
- Equilibrio
- Fácil de controlar y manejar por parte del usuario

### **Comportamientos de los/las líderes democráticos (as)**

- Se interesan en conocer los problemas de la comunidad
- Conversan con todos/as sobre sus preocupaciones
- Buscan soluciones que representen a todos/as
- Respetan las opiniones aún si nos las comparten
- Toman decisiones en base al sentir de la mayoría
- No tienen intereses personales
- No dan órdenes, consultan y llevan a la comunidad a realizar lo que mejor les convenga

Según (Fritzen, 2008, p. 38), el líder democrático debe poseer las siguientes cualidades:

- Seguro
- Acogedor
- Desinteresado
- Disponible
- Optimista
- Previsor
- Firme y suave
- Maduro de juicio

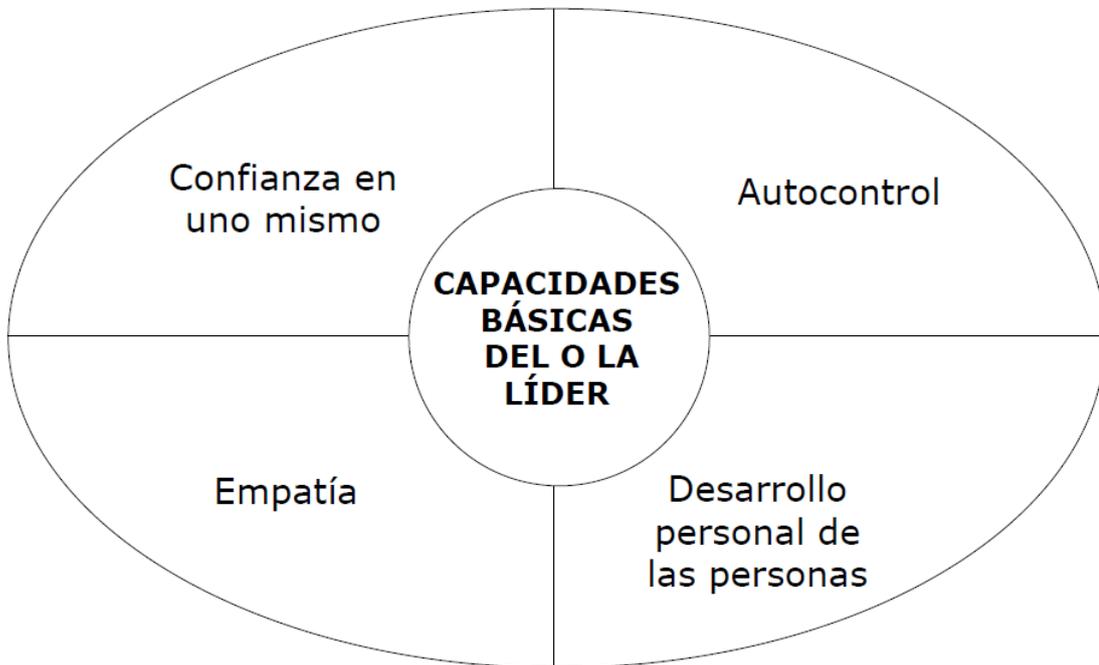
- Catalizador
- Confía en los otros
- Da apoyo
- Eficaz
- Sociable
- Sincero
- Animoso
- Democrático

Para el (Instituto Peruano De Educacion, 2010, p. 09), las características fundamentales de un líder democrático deben ser:

- Es la persona que goza de la confianza del grupo. Los miembros del grupo saben que no se aprovechará de ellos para su propio beneficio.
- Construye con todos y todas las normas de convivencia, las respeta y las hace respetar.
- Tiene capacidad de trabajo y asume las tareas como suyas.
- Tiene capacidad de comunicación y opina respetando a cada persona.
- Tiene iniciativa, propone soluciones a los problemas que se le presentan.
- Da el tiempo que sea necesario para lograr los objetivos del grupo.
- Es tolerante y comprende a las demás personas
- Da un buen trato a los demás.
- Delega responsabilidades y confía en los demás.
- Está bien informado sobre la realidad que vive su comunidad y su país.
- Ayuda a que surjan otras y otros líderes.
- Consulta sus acciones y decisiones.
- Sabe escuchar diversas opiniones, así no esté de acuerdo con ellas.
- Influye de manera positiva en el desarrollo de cada persona y del grupo en su conjunto.
- Promueve el consenso entre los miembros del grupo.
- Es una persona honesta consigo mismo y con los demás.
- Cultiva valores como: la solidaridad, la justicia, la igualdad.

- Sabe expresar con claridad sus ideas y sentimientos.
- Es perseverante y tenaz.

**Ilustración N.- 06** Capacidades de un líder democrático



**Fuente:** Instituto Peruano de Educación

**Fecha:** 30/04/2015

Además el artículo publicado por el (Instituti Peruano De Educacion, 2010, pp. 11-12), nos da las siguientes definiciones de las capacidades de un líder democrático

### **Confianza en uno mismo**

La confianza tiene relación con un adecuado nivel de autoestima. Se expresa cuando se toman decisiones. El o la líder confía y se apoya en sus fortalezas. Recibe sugerencias para tomar decisiones acertadas, y, sobre todo, genera confianza y cohesión en el equipo.

### **Autocontrol**

Consiste en el manejo de sus emociones para actuar y responder con serenidad. En momentos difíciles, trate de escuchar a su interlocutor a fin de conocer las causas del

problema. Así puede postergar la carga negativa de sus emociones, es decir no responder impulsivamente, observando los errores con la persona responsable, tratando de buscar la mejor solución. Así estará más atento a recibir sugerencias

### **Empatía**

Es la habilidad que permite reconocer las emociones y los sentimientos de las otras personas, facilitando el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. El o la líder evita la intolerancia e inflexibilidad, reconoce los logros, toma en cuenta el estado anímico de la gente, las motiva, comprende las dificultades que pudieran tener.

### **Desarrollo personal de las personas (Gestión de las relaciones)**

Un o una líder eficaz comprende que el aprendizaje se inicia reconociendo los propios errores, resaltando las fortalezas y brindando la confianza suficiente para crecer junto al grupo o comunidad. Por eso, se preocupa en los aprendizajes básicos y las capacidades de cada persona.

### **Principios, valores y prácticas democráticas**

Según (Secretaria De Constitucion Institucional, 2006, pp. 09-10-11-12). Los valores son los patrones que utilizamos para juzgar el comportamiento humano. Son concepciones abstractas pero que se reconocen en las decisiones y acciones de las personas.

La democracia existe gracias a los valores éticos que la hacen deseable y la justifican como sistema político ante alternativas opuestas como el autoritarismo o el totalitarismo. Valores como la libertad, la igualdad, la justicia, la equidad y la tolerancia, entre otros, son las piedras angulares de la ciudadanía y son fundamentales para el buen funcionamiento de las sociedades u organizaciones. De ahí su nombre de valores democráticos porque son esenciales y están ligados intrínsecamente a la democracia.

Los valores democráticos por tanto, son aquellos referentes universales comunes que constituyen los cimientos sobre los que se edifica la vida de los ciudadanos u empleados en una dependencia o en una sociedad

Veamos las definiciones de estos principios, valores y prácticas que permiten avanzar y consolidar la democracia como el bien mayor que han encontrado las personas para gobernarse a sí mismos.

### **Libertad**

Es la facultad natural que tiene el ser humano de comportarse en un sentido o en otro o abstenerse de hacerlo, es la posibilidad de escoger entre distintas opciones y elegir realizar alguna de ellas. Es la capacidad para decidir su comportamiento y acción sin otra restricción que el respeto por los derechos humanos. En un sistema democrático, la libertad se practica mediante derechos las opiniones, comentarios u otras sugerencias que son tomadas en cuenta por las autoridades a quien depende.

### **Derechos económicos, sociales y culturales**

Se refieren a la promoción social del individuo. Entre los principales se encuentran el derecho al trabajo, al estudio, a la propiedad, a la salud, al respeto, a la seguridad y a la asistencia social.

### **Equidad**

Es un valor de connotación social que se deriva de lo entendido también como igualdad. Se trata de la constante búsqueda de la justicia social desde un trato igualitario. De ahí su importancia para la democracia. 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 de manera complementaria de la justicia creando un equilibrio entre la justicia natural y la ley positiva.

## **Tolerancia**

Es un valor de la democracia que se basa en la aceptación de ideas, y opiniones distintas de las propias, el respeto de la dignidad, identidad y cultura de grupos que componen una determinada sociedad o una comunidad y por tanto, el aprecio de sus creencias o prácticas aunque no se esté de acuerdo con ellas.

## **Transparencia**

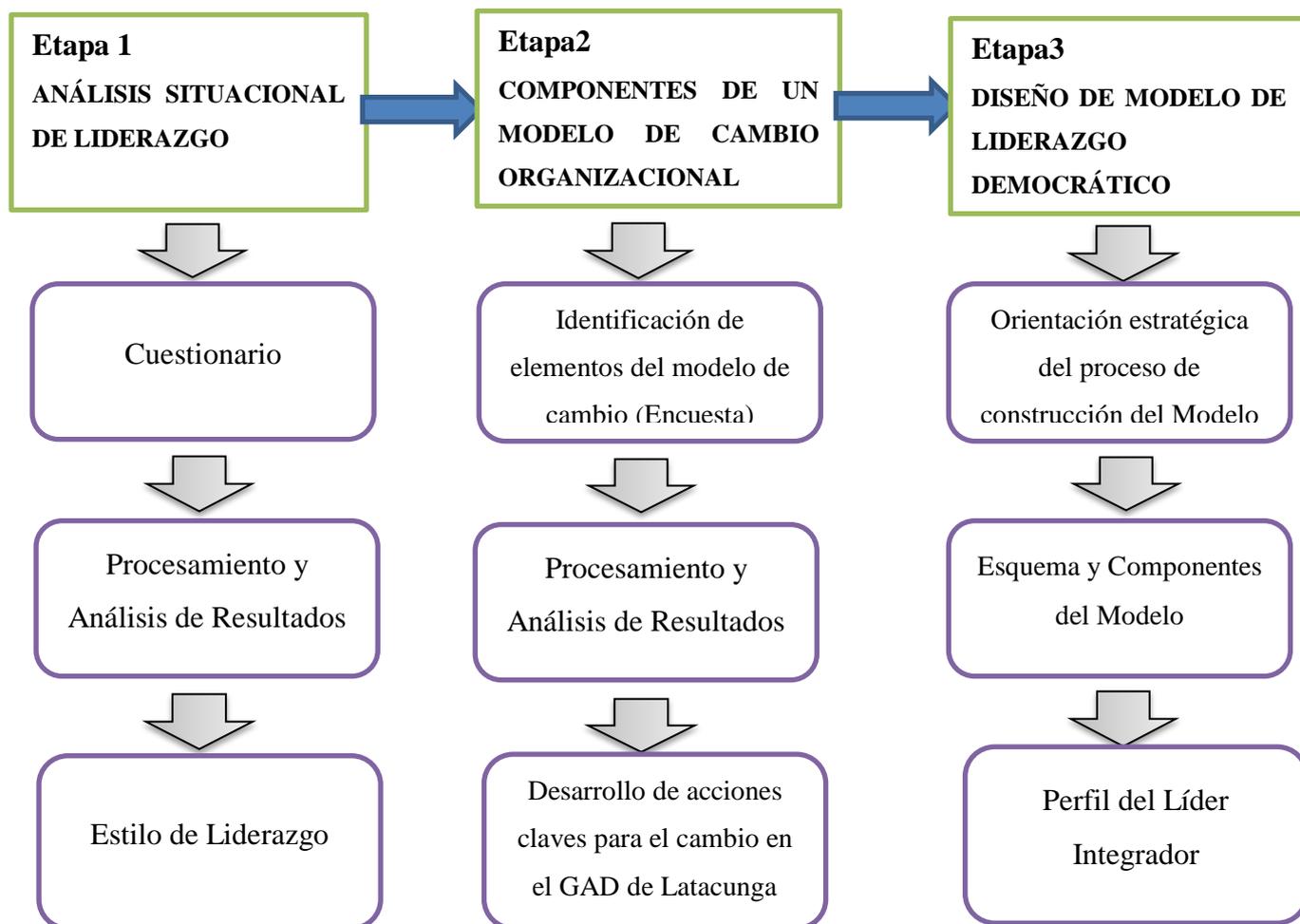
Es un atributo o cualidad que permite a las personas tener más información clara y precisa sobre los actos que realizan los directores u jefes al mando un grupo.

La transparencia como práctica democrática es un test revelador del buen funcionamiento, y está estrechamente vinculada a la ética pública ya que promueve el comportamiento responsable de los servidores públicos. Las rendiciones de cuentas forman parte de una conducta transparente sobre todo en la gestión pública

## 6.7 MODELO METODOLÓGICO

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

Ilustración N.- 07 Modelo metodológico



Elaborado por: Roberto Izurieta  
Fecha: 22/05/2015

## 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

Uno de los enfoques más conocidos de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas. Se usa como medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo. Sin duda es una herramienta gerencial, nos posibilita el cambio organizacional en la óptima manera de hacerlo

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 20 preguntas basadas en la rejilla administrativa de Blake & Mouton, el cual permite identificar la orientación de estilo y liderazgo de un individuo particular.

**Tabla N. 07: Cuestionario de Grid Gerencial**

<b>Test</b>			
<b>Liderazgo</b>			
A continuación encontrará 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.			
<b>Nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muchas veces</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1.-</b> Motivo a mi equipo de trabajo a participar cuando es necesario Tomar decisiones, intento implementar sus ideas y sugerencias.			

2.- Nada es más importante que cumplir con una meta o tarea.	
3.-Superviso de cerca el trabajo para asegurar que una tarea o proyecto se complete a tiempo	
4.-Disfruto capacitando gente en nuevas tareas y procedimientos	
5.-Motivo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo	
6.-Disfruto leyendo artículos, libros y publicaciones sobre entrenamiento, liderazgo y psicología, y luego cuando pongo en práctica lo que he leído	
7.-Administro mi tiempo eficientemente.	
8.-Disfruto explicando las complicaciones y detalles de una tarea compleja a mis colaboradores	
9.-Nada es más importante que construir un gran equipo de trabajo	
10.-Disfruto analizando problemas	
11.-Honro las cualidades de las personas	
12.-Inducir a los empleados a mejorar su desempeño o conducta es de segunda importancia para mi	
13.- Disfruto leyendo artículos, libros y publicaciones sobre mi profesión, así como al implementar los nuevos conocimientos que he aprendido	
14.-Dedico tiempo para escuchar a los miembros de mi equipo de trabajo	
15.-Me aseguro que los miembros del equipo estén trabajando a su máxima capacidad	
16.-Busco el bienestar individual de los miembros de mi equipo	

17.-Muestro disposición a hacer cambios en mi enfoque de liderazgo	
18.-Solicito opiniones y criterios de mi grupo de trabajo para tomar decisiones importantes	
19.- Esfuerzo el establecimiento de estándares definidos de desempeño para mi grupo de trabajo	
20.-Proveo soporte a los miembros de equipo en la realización de acciones específicas	

**Elaborado por:** Modificación Roberto Izurieta

**Fecha:** 01/05/2015

#### 6.7.2.2.-Procesamiento y Análisis de Resultados

Una vez completado el cuestionario, el análisis de las respuestas se calculará en las siguientes tablas

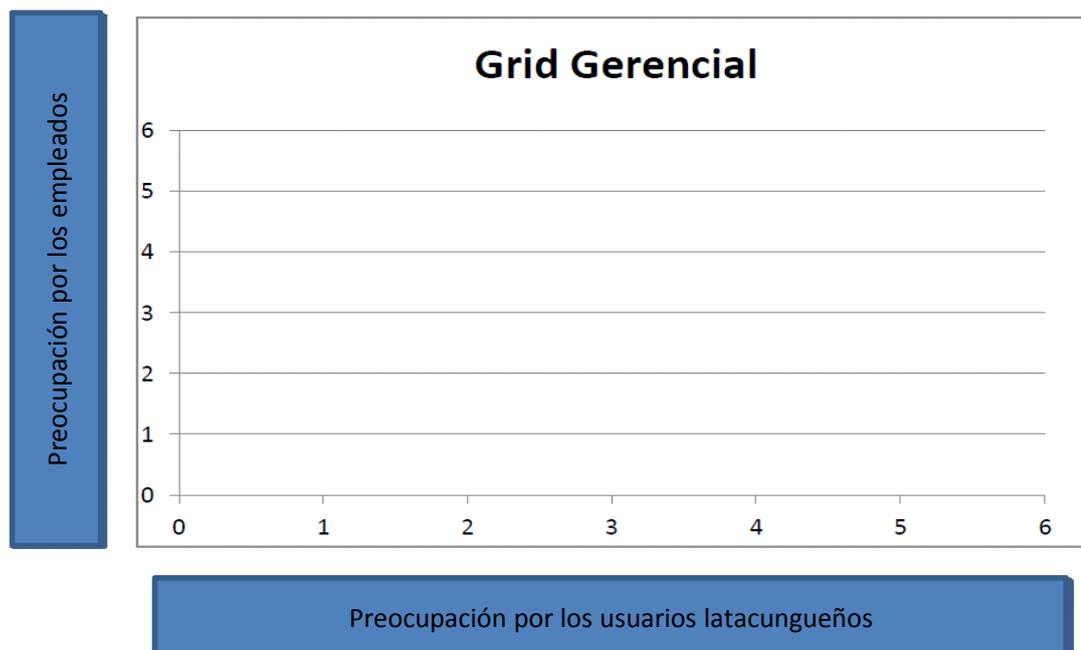
**Tabla N. 08 análisis de resultados**

<b>Orientaciones</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntaje Final</b>
Orientación Personas			
<b>Orientación Producción</b>			

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 01/05/2015

**Ilustración N.- 08** Representación de resultados



**Elaborado por:** Roberto Izurieta  
**Fecha:** 01/05/2015

### **6.7.3.- Identificación de los Elementos Estratégicos del modelo de cambio en base a la Encuesta**

#### **6.7.3.1.-Introducción**

A fin de establecer los del modelo de cambio organizacional podemos citar a (Publicaciones Vertice, 2011, pp. 35-36), quien menciona el modelo de Lewin, el cual está basado en el enfoque de sistemas, ofreciendo a los directivos un marco conceptual para comprender las complejidades del cambio organizativo. Dicho enfoque de sistemas se basa en la idea de que todo cambio, tanto grande como pequeño, produce un efecto de cascada en toda la organización. Este modelo está basado en tres componentes que son:

**Inputs.-** Todos los cambios organizacionales deben ser congruentes con la finalidad de la organización y el plan estratégico que de ella se deriva. Este plan estratégico debe partir de un análisis DAFO de la organización y de su entorno.

**Elemento objetivo del cambio.-** Son los componentes de una organización que puede ser objeto de cambio. El cambio puede orientarse a modificar las disposiciones organizacionales.

**Outputs.-** Representan los resultados finales que se desean obtener con el cambio, los cuales deben ser congruentes con el plan estratégico

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

- Liderazgo
- Capacitación
- Comunicación
- Talento Humano
- Desempeño Laboral
- Clima Organizacional
- Gestión Pública

### 6.7.3.2.-Construcción matriz FODA

**Tabla N. 09** Matriz FODA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1. Capacitación D2. Comunicación D3. Inexistencia de factores motivacionales D4. Recursos Tecnológicos D5. Relaciones laborales D6 Ambiente laboral F1. Gestión Publica F2. Suficiente Talento Humano	A1. Influencia Política A2. Burocracia A3. Afinidad a Partidos políticos distintos A4. Contratación de personal por decisiones de influencia
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1. Gestión Publica F2. Suficiente Talento Humano	O1. Remuneraciones Justas O2. Seguridad laboral

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 01/05/2015

**Tabla N. 10** Construcción matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Gestión Publica</p> <p>F2. Suficiente Talento Humano</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1. Capacitación</p> <p>D2. Comunicación</p> <p>D3. factores motivacionales</p> <p>D4. Recursos Tecnológicos</p> <p>D5. Relaciones laborales</p> <p>D6 Ambiente laboral</p> <p>D7. Imagen corporativa</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Remuneraciones Justas</p> <p>O2. Seguridad laboral</p>	<p>Fortalezas y oportunidades (F.O)</p>	<p>Debilidades y oportunidades (D.O)</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1. Influencia Política</p> <p>A2. Burocracia</p> <p>A3. Afinidad a Partidos políticos distintos</p> <p>A4. Contratación de personal por decisiones de influencia</p>	<p>Fortalezas y amenazas (F.A)</p>	<p>Debilidades y amenazas (D.A)</p>

**Elaborado por:** Roberto Izurieta  
**Fecha:** 01/05/2015

**Tabla N. 11** Construcción matriz oportunidades - debilidades

<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>D E B I L I D A D E S</b>	D1-O1	D1-O2
	Brindar capacitación constante al personal de la institución	Capacitar al personal para que así tengan un excelente desempeño
	D2-O1	D2-O2
	Implementar un sistema eficaz de comunicación entre directivos y empleados	Dar mensajes claros y precisos entre directivos y empleados
	D3-O1	D3-O2
	Brindar motivación al personal por sus capacidades y buenas tareas	Realizar programas o charlas motivadoras hacia el personal de la institución
	D4-O1	D4-O2
	Proporcionar los recursos tecnológicos para un excelente desempeño laboral	Realizar un inventario de recursos tecnológicos e implementar lo que sea necesario
	D5-O1	D5-O2
	Propiciar un ambiente potencializador al personal de la empresa	Potenciar al empleado proveyendo de un clima agradable para su desempeño
	D6-O1	D6-O2
	Realizar programas de vinculación, juegos o deportes para mejorar sus relaciones	Fomentar el compañerismo y la comprensión en la institución
	D7-O1	D7-O2
	Generar compromiso en las tareas de los empleados para mejorar la reputación de la empresa	Brindar un servicio de calidad para mejorar la reputación de la institución con la ciudadanía

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 02/05/2015

**Tabla N. 12** Construcción matriz oportunidades - fortalezas

<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>F O R T A L E Z A S</b>	F1-O1	F1-O2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones siempre en función del presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta la opinión de los empleados al momento de tomar decisiones</li> </ul>
	F2-O1	F2-O2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener solamente al personal necesario remunerado justamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener a la persona indicada para el puesto adecuado</li> </ul>

**Elaborado por:** Roberto Izurieta  
**Fecha:** 02/05/2015

**Tabla N. 13** Construcción matriz fortalezas - amenazas

<b>FORTALEZAS</b>		
<b>A M E N A Z A S</b>	A1-F1	A1-F2
	Aprovechar las relaciones políticas para mejorar la eficiencia en el sector publico	Realizar un manual de puestos y plazas para la institucion
	A2-F1	A2-F2
	Mejorar los procesos administrativos para brindar un mejor servicio	Asignar al personal indicado para la tarea adecuada
	A3-F1	A3-F2
	Generar compromiso y lealtad hacia un mismo objetivo en toda la institucion	Generar participación y compromiso en los empleados para trabajar en equipo
A4-F1	A4-F2	
Implementar un manual de selección de personal	Implementar un manual de funciones	

**Elaborado por:** Roberto Izurieta  
**Fecha:** 02/05/2015

**Tabla N. 14** Construcción matriz amenazas-debilidades

<b>AMENAZAS</b>				
<b>D E B I L I D A D E S</b>	<b>D1-A1</b>	<b>D1-A2</b>	<b>D1-A3</b>	<b>D1-A4</b>
	Aprovechar vínculos con el estado para brindar capacitaciones	Mejorar el desempeño y por ende el servicio	Informar al personal acerca de las gestiones que realiza la institución	Implantar un manual de selección de personal por capacidades
	<b>D2-A1</b>	<b>D2-A2</b>	<b>D2-A3</b>	<b>D2-A4</b>
	Manejarse bajo un sistema de comunicación horizontal – vertical en la institución	Manejar un lenguaje claro y preciso en la institución	Informar al personal acerca de los planes de la organización	Publicar las vacantes en los distintos medios de comunicación
	<b>D3-A1</b>	<b>D3-A2</b>	<b>D3-A3</b>	<b>D3-A4</b>
	Dar estímulos positivos a los empleados por sus tareas	Dejar a un lado las diferencias personales y trabajar en conjunto	Fomentar la participación y el trabajo en equipo	Brindar información acerca de la selección del personal
	<b>D4-A1</b>	<b>D4-A2</b>	<b>D4-A3</b>	<b>D4-A4</b>
	Aprovechar vínculos con el estado para solicitar equipos tecnológicos	Optimizar al máximo los recursos tecnológicos de la empresa	Aprovechar al máximo los recursos tecnológicos de la empresa	Recibir hojas de vida de los postulantes en sistemas de internet
	<b>D5-A1</b>	<b>D5-A2</b>	<b>D5-A3</b>	<b>D5-A4</b>
	Generar un mejor clima organizacional	Proveer herramientas necesarias al empleado para su superación	Propiciar ambiente adecuado en la organización	Dar a conocer principios y valores institucionales
	<b>D6-A1</b>	<b>D6-A2</b>	<b>D6-A3</b>	<b>D6-A4</b>
	Fomentar el trabajo en equipo	Fomentar el trabajo en equipo	Realizar vinculación con juegos a los empleados	Presentar al nuevo miembro de la empresa a sus compañeros
	<b>D7-A1</b>	<b>D7-A2</b>	<b>D7-A3</b>	<b>D7-A4</b>
	Dar a conocer los excelentes servicios y gestiones a la ciudadanía	Usar vías de comunicación para informar a la ciudadanía	Informar a la ciudadanía el avance de los proyectos en curso	Seleccionar al postulante por sus meritos para tener una transparente imagen

**Elaborado por:** Roberto Izurieta

**Fecha:** 02/05/2015

### **6.7.3.3.-Orientación Estratégica del Proceso de Construcción del Modelo de Liderazgo democrático**

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

#### **Institucionalidad**

Según (Garfield, 2012, p. 51), a la institucionalidad le toma como 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**

Para (KUHN, 2010, p. 30), el 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

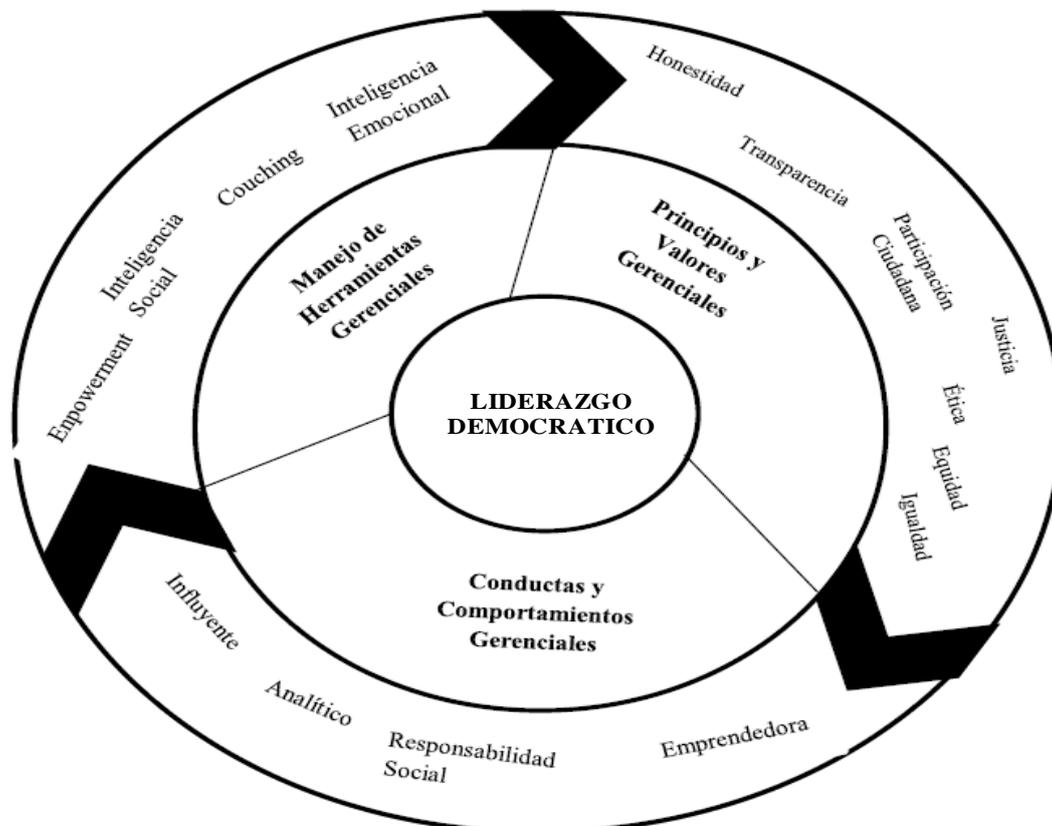
#### **Gestión Pública**

(Jaime, 2009, p. 65), afirma que la 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.

#### 6.7.3.4.-Esquema del Modelo

A continuación se presenta el esquema del modelo creado de acuerdo a las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Latacunga

**Ilustración N.- 09** Esquema del modelo de liderazgo



Elaborado por: Roberto Izurieta  
Fecha: 01/05/2015

#### 6.7.3.5.-Componentes del Modelo

##### Principios y Valores Gerenciales

Para (Fermín, Valores Institucionales Como pilar fundamental de la administracion de empresas, 2009, pp. 22-23-25-26), nos proporciona las definiciones de los siguientes principios y valores institucionales

**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.

Se deberá mantener la transparencia en la institución mediante informes u reportes trimestrales de todas las actividades realizadas por parte de los directivos tanto a los clientes internos como a la ciudadanía que es de vital importancia para generar confianza

**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.

Se implantara un sistema de reconocimiento a las buenas acciones de los clientes internos, y de la misma manera se sancionara los comportamientos malos.

**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.

El Sr. Alcalde y sus principales directivos tendrá como tarea fundamental identificar las necesidades a los sectores más vulnerables de la ciudad, para de esta manera proporcionar proyectos de vinculación con la sociedad y siempre actuando en virtud de mejorar la calidad de vida de las personas más necesitadas.

**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.

Sera de vital importancia implantar un código de ética y moral en la institución para poder mantener un comportamiento adecuado de los empleados y sobre todo fomentar un ambiente de equidad e igualdad en las personas.

**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.

**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**

**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

Se fundamental importancia contar con el apoyo y respaldo de la dirección de proyectos y vinculación, para así tener una eficaz toma de decisiones, para de esta manera 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.

Se tendrá que realizar conjuntamente con los ciudadanos de los sectores más necesitados y entendidos del sector para realizar el Plan Operativo Anual (POA), así se lograra una vinculación con la sociedad y sobre todo participación ciudadana

**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.

Para fomentar el emprendimiento se tendrá que dar oportunidades a los estudiantes universitarios de carreras afines para realizar un concurso de mejor logotipo, slogan de la institución, y poder crear una imagen corporativa con el aporte de todos, y brindando premios significativos a los ganadores de dicho evento.

## **Manejo de Herramientas Gerenciales**

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

**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.

Para tener conocimiento de las herramientas gerenciales como el Empowerment, Couching e inteligencia emocional, se deberá realizar capacitaciones periódicas acerca de estos temas para tener el apoyo y respaldo de todos los miembros de la institución y así trabajar en un mismo objetivo trazando lineamientos colectivos

## **Perfil del Líder Democrático**

Según (Fischman, 2009, pp. 50-51), afirma que un líder democrático debe poseer un perfil, el cual se podrá llegar a tener mediante la aplicación de las anteriores recomendaciones

- Agente De Cambio: Busca La Mejora Continua
- Excelente Comunicador.
- Capacidad de comunicarse
- Capacidad de establecer metas y objetivos.
- Fomente la colaboración y el trabajo de en equipo.
- Capacidad de fijar metas y alcanzarlas.
- Capacidad de dar crédito a otros por sus contribuciones personales.
- Capacidad de aceptar la responsabilidad personal.

- Capacidad para evaluar el grado de éxito y de fracaso.
- Capacidad de convertir cada situación en una experiencia útil.
- Capacidad de entender el uso del poder.
- Capacidad para tener una fuerza impulsora hacia la realización personal sin ser egoísta o codicioso.
- Capacidad de mirar el presente en una forma realista y soñar y planear realizaciones futuras.
- Capacidad de mantener un equilibrio entre los aspectos físicos, espirituales y emocionales de la vida.
- Capacidad de pensar en proyectos y metas que engendren una vida mejor para todos los interesados.
- Capacidad de entender que la forma de manejar una situación es mucho más importante que la información de hechos para lograr buenos resultados.
- Deseo constante de saber y entender más acerca de todo.
- Capacidad de distinguir la verdad, las buenas intenciones y la dura realidad.

### **¿Cómo beneficiara esta propuesta?**

- Mejorando en gran medida la imagen corporativa de la institución
- Un clima organizacional óptimo para sus empleados
- Brindando un servicio de calidad a los ciudadanos latacungueños
- Se notara un excelente trato entre empleado y trabajador
- Mejorará las relaciones laborales en la institución
- Se verá un eficiencia en los procesos y gestiones que realice
- Optimizará al máximo los recursos disponibles
- Ofrecerá un salario acorde a sus nivel jerárquico y a sus conocimientos
- Se verá inmiscuido en programas de vinculación
- Tendrá al personal altamente capacitado para realizar sus tareas
- Ofrecerá una excelente atención al usuario

**¿Quién será encargado o responsable de ejecutar la propuesta?**

**Tabla N. 15** Encargados de ejecutar la propuesta

<b>Responsable</b>	<b>Función</b>
Alcalde del GAD Municipal del Cantón Latacunga	Líder principal Responsable de impulsar la propuesta
Directores Departamentales	Sublíderes Encargados de fomentar y apoyar la propuesta

Elaborado por: Roberto Izurieta  
Fecha: 25/05/2015

**Tabla N.- 16** Costo aproximado de la Propuesta

<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>Horas/ Uso</b>	<b>Valor Total</b>
1	Técnico para dar a conocer la implementación del modelo en el GAD	\$8,00	40	\$320
1	refrigerio	\$ 2.00	210	\$420
1	Computadora	\$ 0,60	50	\$30
200	Impresora	\$0,10	-	\$20
1	Teléfono	\$0,25	0,5	\$ 7,5
2	Esferos	\$0,50	-	\$1,00
1	Paquete resma	\$ 35	-	\$ 35
	Internet	\$0,75	25	\$18,75
8	Transporte	\$0,25	-	\$2.00
	Imprevistos	-	-	\$50,00
	<b>Total</b>	-	<b>130.5</b>	<b>\$904,25</b>

Elaborado por: Roberto Izurieta  
Fecha: 25/05/2015

**ANEXOS**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**Datos Informativos:**

**Nombre de la empresa:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga

**Dirección:** Calle Sánchez de Orellana, entre General Manuel Maldonado y Ramírez Fita

**ENCUESTA**

**Objetivo:**

- ❖ Determinar la incidencia del liderazgo autocrático en el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga

**Instrucciones:**

- ✓ Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar
- ✓ Marque con una “X” la respuesta que usted crea conveniente
- ✓ No existen respuesta buenas ni respuestas malas, pero se sugiere que conteste con absoluta sinceridad

**1) ¿Cómo calificaría el liderazgo que ejerce el actual alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga?**

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> |
| Mala      | <input type="checkbox"/> |
| Pésima    | <input type="checkbox"/> |

**2) ¿Cómo califica la eficiencia del consejo municipal del cantón Latacunga al momento de dar indicaciones a sus subordinados?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala
- Pésima

**3) ¿Cree que el proceso de comunicación entre directivos y empleados es el adecuado?**

- Si
- No

**4) ¿Cree Ud. Que los factores económicos son suficientes para potencializar a los empleados?**

- Si
- No

**5) ¿Cree Ud. Que los factores políticos influyen en el desarrollo organizacional de la empresa?**

- Si
- No

**6) ¿Qué tipo de estímulo ha recibido usted por parte de la organización?**

- Positivos
- Negativos

**7) ¿Cree Ud. se deberían capacitar al personal del GAD Municipal Del Cantón Latacunga?**

Si

No

**8) ¿Considera que la empresa dispone de los recursos tecnológicos necesarios para el adecuado desempeño laboral?**

Si

No

**9) ¿Considera que la empresa ofrece un salario digno y satisfactorio sus empleados?**

Si

No

**10) ¿Considera que la empresa ofrece seguridad laboral a sus empleados?**

Si

No

**11) ¿Cree Ud. Que el ambiente físico de trabajo es el adecuado para los empleados?**

Si

No

**12) ¿La interacción de los altos mandos de la empresa a su recurso humano es?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala
- Pésima

**13) ¿Considera necesario cambiar el trato que se brinda en la empresa para con sus empleados?**

- Si
- No

**14) ¿Cree Ud. que las relaciones con los compañeros de trabajo influyen en su desempeño de una manera?**

- No
- Poco
- Suficiente
- Bastante
- Mucho

**15) ¿Considera que las relaciones de la empresa a su recurso humano son?**

- Excelentes
- Muy buenas
- Buenas
- Malas
- Pésimas

**16) ¿Considera que las relaciones de la organización con las instituciones reguladoras del estado son?**

- Excelentes
- Muy buenas
- Buenas
- Malas
- Pésimas

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **Recursos Necesarios**

### **Recursos Humanos:**

- Investigador
- Tutor de Tesis

### **Recursos Materiales:**

- Computadora
- Impresora
- Teléfono
- Esferos
- Paquete de papel Resma

### **Material de escritorio**

- 1 Paquete de 100 fichas bibliográficas

### **Bibliografía:**

- Internet
- Libro de Liderazgo

### **Otros:**

- Transporte

Imprevistos

**Tabla N.- 17** Presupuesto del proyecto de investigación

<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>Horas/ Uso</b>	<b>Valor Total</b>
1	Investigador	\$8,00	40	\$320
1	Director de Tesis	\$8,00	30	\$240
1	Computadora	\$ 0,60	50	\$30
200	Impresora	\$0,10	-	\$20
1	Teléfono	\$0,25	0,5	\$ 7,5
2	Esferos	\$0,50	-	\$1,00
1	Paquete resma	\$ 35	-	\$ 35
100	Fichas bibliográficas	\$0,10	-	\$ 10,00
1	Libro	\$22	-	\$22
	Internet	\$0,75	25	\$18,75
8	Transporte	\$0,25	-	\$2.00
	Imprevistos	-	-	\$50,00
	<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>130.5</b>	<b>\$756,25</b>

Elaborado por: Roberto Izurieta

Fecha: 25/05/2015

**Ilustración N.- 10** Cronograma de Actividades

TIEMPO ACTIVIDAD	2014	2015					
	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Investigación Bibliográfica							
Elaboración del Proyecto							
Instrumentos de la Recolección							
Aplicación del Instrumento							
Análisis e interpretación							
Redacción Tesis							

Elaborado por: Roberto Izurieta  
 Fecha: 25/05/2015

## **Bibliografía:**

- Ackoff, R. (2004). *Gerencia General*. Reino Unido: Oxford University Press.
- AIR, J. (2010). *Lideres, No Jefes*. Bogota: Legis.
- Álvarez, S. (2010). *Un enfoque de Liderazgo moderno*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Bass, F. y. (2012). *Desarrollo organizacional*. Bogota: Norma.
- Beckard. (2009). *Ambiente potencializador en las empresas*. EE.UU: Caribe Betania.
- Bennis, D. (2009). *Direccion estrategica*. Mexico: Norma.
- Bennis, N. (2008). *Las cuatro Claves Del Liderazgo Eficaz*. Bogota: Norma.
- Blanchard, H. y. (2011). *Teorias del Liderazgo*. España: Pearson.
- Chiavenato. (2011). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Liderazgo Organizacional*. España : Pearson.
- Covey, S. (2013). *Liderazgo centrado en principios*. España: Paidos.
- Crosby, P. (2012). *Liderazgo Organizacional*. España: Pearson.
- Daft, R. (2010). *La Experiencia Del Liderazgo*. Caracaz: UPEL.
- Decenzo, S. R. (2012). *Fundamentos De Administracion*. Mexico: Prentice Hall Tercera Edicion.
- Deveali, P. (2012). *Circulos de calidad en las empresas*. Bogota: Tercer Mundo.
- drucker, P. (2010). *Gestion de La Calidad Total*. Mexico: Pearson.
- Duro. (2006). *Liderazgo Organizacional*. Puerto Ordaz: UPEL.
- Fabiola, i. F. (2012). *Hacia Nuevas Formas De Liderazgo*. Puerto Ordaz: UNEC.
- Faulquié, P. (2009). *Etica empresarial estrategias modernas*. Puerto Ordaz: UPEL.
- Fermín, F. (2009). *Valores institucionale compartidos*. Barcelona: Gedisa.
- Fermín, F. (2009). *Valores Institucionales Como pilar fundamental de la administracion de empresas*. Buenos Aires: Bergara.
- Fernández, J. (2012). *Desarrollo organizacional moderno*. Puerto Ordaz: UNEC.
- Ferrari, D. (2013). *Ambiente favorable en las empresas*. Montreal: Agence D'Arc.
- Fischman, D. (2009). *El espejo del lider*. Argentina: Aguilar.
- Freud, S. (2012). *La teoría de freudiana de la personalidad*. España: Pearson.
- Fritzen, S. (2008). *Ejercicios Practicos De Dinamica De Grupo*. España Bilbao: Grafo S.A.

- Garcia, K. (2013). *Practicas Administrativas y de Liderazgo*. España: Mc Graw Hill.
- Garfield. (2012). *Valores Institucionales*. España: ESIC.
- Gil' Adi, D. (2006). *Liderazgo Un Dominio Gerencial*. Caracas: IESA.
- González. (2010). *Valores empresariales como principales pilares organizacionales*. España: Pearson.
- Granell. (2007). *Sistemas Organizacionales*. Adriana Gutierrez.
- Grott, J. (2009). *Cultura organizacional*. España: Pearson.
- Hall, R. (2006). *Desarrollo Organizacional Un enfoque de Tercer Siglo*. Universidad de los Andes.
- Hughes, R. G. (2011). *Liderazgo como aprovechar las lecciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Instituti Peruano De Educacion. (2010). *Liderazgo Etico y Democratico*. Peru: Alboan.
- Jaime, M. (2009). *Organizacion Tecnico y Administracion*. Barcelona: Paidos.
- Jolivet, D. (2009). *Valores compartidos en las organizaciones*. Bogota: Norma.
- Jr, H. (2001). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Grupo Noriega.
- Kotler, P. (2009). *Desarrollo Empresarial*. España : Pearson.
- KUHN, T. (2010). *Filosofia universal*. Madrid: Pearson.
- Lippitt, G. (2010). *Un buen desarrollo organizacional en la empresa*. España: ESIC.
- López, A. (2010). *Teprias modernas del liderazgo*. Madrid: Universidad Complutense.
- Maxwell, J. (2012). *Liderazgo Lo que Todo Lider Necesita Saber*. EE.UU: Caribe Betania.
- Maxwell, J. (2009). *Desarrolle El Lider Que Esta En Usted*. EE.UU: Betania.
- Mazzetti, C. C. (2012). *Nuevos enfoques de liderazgo*. Universidad de los Andes.
- O'DONNELL, K. (2005). *Administracion Global*. Nueva Jersey: The Ethics of Corporate Conduct.
- Phillip, K. (2006). *Liderazgo Un enfoque moderno*. España: Pearson.
- Prado, G. *Etica y moral* .
- Publicaciones Vertice. (2011). *Habilidades Directivas*. España: Vertice.
- Rivero, S. (2012). *Ambiente organizacional Estrategias modernas*. Barcelona: Paidos.
- Robert, B. (2012). *El Nuevo Grit Gerencial*. España: Pearson.
- Ronda, P. (2011). *Valores institucionales*. Bogota: Tercer mundo Editores.
- Rue, B. &. (2012). *Desarrollo Organizacional y Liderazgo*. Londres: UPEL.
- Sanchez, F. (2013). *Etica como un valor agregado*. Bogota: Norma.
- Sánchez, P. (2008). *Liderazgo Gerencial*. Adriana gutierrez.

Schneider. (2010). *Cultura organizacional Estrategia moderna*. España: UPEL.  
Secretaria De Constitucion Institucional. (2006). *Valores y liderasgos democraticos*. Peru.  
Shein, D. (2004). *Cultura Organizacional Un Enfoque moderno*. España: ESIC.  
Siliceo. (2010). *Etica y Moral en las empresas*. Norma.  
Stephen, R. (2011). *Desarrollo empresarial*. Piramide.  
Tony, B. (2009). *Como Lograr Un Liderazgo Exitoso*. Bogota: Mc Graw Hill.  
VALDIVIA, G. (2002). *La ciencia de la administración*. Mexico: Limusa-Wiley.  
Zarazua, E. (2011). *Tipologias de liderazgo*. Puerto Ordaz: UNEC.

**Fotos:**









**LATACUNGA**

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL

**DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

Latacunga, 24 de Octubre del 2014  
OFICIO No 2014-0747-DDTH

Economista  
Jorge Grijalva  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
Ciudad.

De mi consideración:

Después de expresarle un cordial y atento saludo, en atención al oficio 5/N de fecha 14 de Octubre del 2014 suscrito por el señor Roberto Arturo Izurieta Gallo estudiante de la Carrera de Organización de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato, por medio del presente me permito informar que el señor en mención cuenta con la Autorización para que pueda desarrollar su Tesis en el GAD Municipal del Cantón Latacunga con RUC N° 05060000380001, con el tema "EL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON LATACUNGA"

Particular que comunico a Usted, para los fines pertinentes

Atentamente

Diego Alvarez Romero  
**DIRECTOR DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (E)**





# LATACUNGA

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL

## DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Latacunga, 24 de Octubre del 2014  
OFICIO No 2014-0747-DDTH

Economista  
Jorge Grijalva  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
Ciudad.

De mi consideración:

Después de expresarle un cordial y atento saludo, en atención al oficio S/N de fecha 14 de Octubre del 2014 suscrito por el señor Roberto Arturo Izurieta Gallo estudiante de la Carrera de Organización de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato, por medio del presente me permito informar que el señor en mención cuenta con la Autorización para que pueda desarrollar su Tesis en el GAD Municipal del Cantón Latacunga con RUC N° 05060000380001, con el tema "EL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON LATACUNGA"

Particular que comunico a Usted, para los fines pertinentes

Atentamente

Diego Álvarez Romero  
DIRECTOR DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (E)



## Apéndice IV

### PERCENTILES ( $\chi_p^2$ ) DE LA DISTRIBUCION CHI-CUADRADO CON $\nu$ GRADOS DE LIBERTAD (ÁREA SOMBREADA = $p$ )



$\nu$	$\chi_{0,995}^2$	$\chi_{0,99}^2$	$\chi_{0,975}^2$	$\chi_{0,95}^2$	$\chi_{0,90}^2$	$\chi_{0,75}^2$	$\chi_{0,50}^2$	$\chi_{0,25}^2$	$\chi_{0,10}^2$	$\chi_{0,05}^2$	$\chi_{0,025}^2$	$\chi_{0,01}^2$	$\chi_{0,005}^2$
1	7,88	6,63	5,02	3,84	2,71	1,32	0,455	0,102	0,0158	0,0039	0,0010	0,0002	0,0000
2	10,6	9,21	7,38	5,99	4,61	2,77	1,39	0,575	0,211	0,103	0,0506	0,0201	0,0100
3	12,8	11,3	9,35	7,81	6,25	4,11	2,37	1,21	0,584	0,352	0,216	0,115	0,072
4	14,9	13,3	11,1	9,49	7,78	5,39	3,36	1,92	1,06	0,711	0,484	0,297	0,207
5	16,7	15,1	12,8	11,1	9,24	6,63	4,35	2,67	1,61	1,15	0,631	0,554	0,412
6	18,5	16,8	14,4	12,6	10,6	7,84	5,35	3,45	2,20	1,64	1,24	0,872	0,676
7	20,3	18,5	16,0	14,1	12,0	9,04	6,35	4,25	2,83	2,17	1,69	1,24	0,989
8	22,0	20,1	17,5	15,5	13,4	10,2	7,34	5,07	3,49	2,73	2,18	1,65	1,34
9	23,6	21,7	19,0	16,9	14,7	11,4	8,34	5,90	4,17	3,33	2,70	2,09	1,73
10	25,2	23,2	20,5	18,3	16,0	12,5	9,34	6,74	4,87	3,94	3,25	2,56	2,16
11	26,8	24,7	21,9	19,7	17,3	13,7	10,3	7,58	5,58	4,57	3,82	3,05	2,60
12	28,3	26,2	23,3	21,0	18,5	14,8	11,3	8,44	6,30	5,23	4,40	3,57	3,07
13	29,8	27,7	24,7	22,4	19,8	16,0	12,3	9,30	7,04	5,89	5,01	4,11	3,57
14	31,3	29,1	26,1	23,7	21,1	17,1	13,3	10,2	7,79	6,57	5,63	4,66	4,07
15	32,8	30,6	27,5	25,0	22,3	18,2	14,3	11,0	8,55	7,26	6,26	5,23	4,60
16	34,3	32,0	28,8	26,3	23,5	19,4	15,3	11,9	9,31	7,96	6,91	5,81	5,14
17	35,7	33,4	30,2	27,6	24,8	20,5	16,3	12,8	10,1	8,67	7,56	6,41	5,70
18	37,2	34,8	31,5	28,9	26,0	21,6	17,3	13,7	10,9	9,39	8,23	7,01	6,26
19	38,6	36,2	32,9	30,1	27,2	22,7	18,3	14,6	11,7	10,1	8,91	7,63	6,84
20	40,0	37,6	34,2	31,4	28,4	23,8	19,3	15,5	12,4	10,9	9,59	8,26	7,43
21	41,4	38,9	35,5	32,7	29,6	24,9	20,3	16,3	13,2	11,6	10,3	8,90	8,03
22	42,8	40,3	36,8	33,9	30,8	26,0	21,3	17,2	14,0	12,3	11,0	9,54	8,64
23	44,2	41,6	38,1	35,2	32,0	27,1	22,3	18,1	14,8	13,1	11,7	10,2	9,26
24	45,6	43,0	39,4	36,4	33,2	28,2	23,3	19,0	15,7	13,8	12,4	10,9	9,89
25	46,9	44,3	40,6	37,7	34,4	29,3	24,3	19,9	16,5	14,6	13,1	11,5	10,5
26	48,3	45,6	41,9	38,9	35,6	30,4	25,3	20,8	17,3	15,4	13,8	12,2	11,2
27	49,6	47,0	43,2	40,1	36,7	31,5	26,3	21,7	18,1	16,2	14,6	12,9	11,8
28	51,0	48,3	44,5	41,3	37,9	32,6	27,3	22,7	18,9	16,9	15,3	13,6	12,5
29	52,3	49,6	45,7	42,6	39,1	33,7	28,3	23,6	19,8	17,7	16,0	14,3	13,1
30	53,7	50,9	47,0	43,8	40,3	34,8	29,3	24,5	20,6	18,5	16,8	15,0	13,8
40	66,8	63,7	59,3	55,8	51,8	45,6	39,3	33,7	29,1	26,5	24,4	22,2	20,7
50	79,5	76,2	71,4	67,5	63,2	56,3	49,3	42,9	37,7	34,8	32,4	29,7	26,0
60	92,0	88,4	83,3	79,1	74,4	67,0	59,3	52,3	46,5	43,2	40,5	37,5	35,5
70	104,2	100,4	95,0	90,5	85,5	77,6	69,3	61,7	55,3	51,7	48,8	45,4	43,3
80	166,3	112,3	106,6	101,9	96,6	88,1	79,3	71,1	64,3	60,4	57,2	53,5	51,2
90	128,3	124,1	118,1	113,1	107,6	98,6	89,3	80,6	73,3	69,1	65,6	61,8	59,2
100	140,2	135,8	129,6	124,3	118,5	109,1	99,3	90,1	82,4	77,9	74,2	70,1	67,3

Procedencia: Catherine M. Thompson, *Table of percentage points of the  $\chi^2$  distribution*, Biometrika, Vol. 32 (1941), con permiso de los autores y editores.