

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE
LIDERAZGO DE SERVICIO EN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DEL
TRABAJO” EN EL PERIODO 2017 MATRIZ QUITO**

NOMBRE:

PRISCILA ALEXANDRA VILLALBA ALBORNOZ

DIRECTOR:

MST. JAIME MORENO VILLEGAS

QUITO, 2018

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a mis padres Jenny y Patricio por su motivación constante en este arduo camino, por siempre enseñarme que todo es posible que solo se requiere esfuerzo y grandes sueños, porque gracias a ustedes me eh convertido en lo que soy ahora.

A mi hermana Andrea por su amor incondicional, por ser mi compañera de vida, por su ejemplo y su apoyo en cada paso que doy.

Por ustedes y para ustedes todos los sacrificios que hago, gracias por siempre creer en mí.

A mi abuelita por su amor, sus cuidados y su orgullo en todo lo que hacemos, por hacer de nosotras mujeres fuertes y empoderadas capaces de cualquier cosa.

A mi Marti, porque estoy segura que en el cielo estará orgullosa de que su tía será profesional, como se lo prometí.

A mis amigos Jaz, Kari y Esteban por su apoyo, su cariño, su paciencia, por siempre cuidarme en cada paso, por su amistad incondicional.

A Santi y Pepe por su preocupación, por ser el mejor ejemplo que pude tener, su motivación constante y el cariño con el que siempre me aconsejan y enseñan en cada paso.

A mis amigos, por compartir conmigo cada reto en este camino, por siempre apoyarme a seguir adelante, gracias por todo el trabajo juntos.

A mis jefes y compañeros de trabajo porque gracias a su apoyo este proyecto ha sido posible.

A mi Tutor Jaimito, por su paciencia, su motivación y en especial por su ejemplo gracias por su apoyo en este proceso.

INDICE

1	CAPITULO 1: MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1	Justificación.....	1
1.2	Planteamiento del problema	2
1.3	Objetivos	3
1.3.1	General	3
1.3.2	Objetivos Específicos	3
2	CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL.....	4
2.1	Plan Estratégico.....	4
3	CAPITULO III: MARCO TEORICO	7
3.1	Competencias	7
3.1.1	Concepto de Competencias	7
3.1.2	Tipos de Competencias	8
3.2	Liderazgo en las Organizaciones.....	10
3.2.1	Conceptos de Liderazgo	10
3.2.2	Competencias de liderazgo.....	12
3.3	Teorías del Liderazgo.....	16
3.3.1	Liderazgo Transformacional	16
3.3.2	Liderazgo de Servicio.....	20
4	CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO	30
4.1	Metodología	30
4.1.1	Encuesta de Salida.....	31
4.1.2	Entrevista al Nivel Jerárquico Superior.....	35
4.1.3	Características del Liderazgo de Servicio en base a la entrevista al Nivel Jerárquico Superior	38
4.1.4	Acciones para la difusión y promoción del programa de desarrollo de liderazgo de servicio.	39
5	CAPITULO V: DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	40
5.1	Resultados, Interpretación y Programa	40
5.2	Fases del Desarrollo del programa de desarrollo de competencias	42
5.3	Desarrollo del proyecto	43
5.3.1	Expectativas del Cliente	43

5.3.2	Identificación de factores que intervienen en la insatisfacción del liderazgo de servicio.	43
5.3.3	Definición de participantes.....	44
5.3.4	Definición del programa de desarrollo de competencias de liderazgo de servicio. ..	44
5.3.5	Procedimiento y políticas del proyecto.	46
5.3.6	Funcionamiento del programa.....	47
5.3.7	Campaña de Comunicación y Difusión.....	47
5.3.8	Selección de proveedores	48
5.3.9	Responsabilidades	48
5.3.10	Recursos	49
5.4	Programa de Capacitación de Liderazgo de Servicio aplicado	49
6	CAPITULO VI : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
6.1	Conclusiones	56
6.2	Recomendaciones.....	58
7	Bibliografía	59
8	ANEXOS.....	63

1 CAPITULO 1: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Justificación

Esta investigación se enfocará en proponer un plan de desarrollo de competencias de liderazgo de servicio para el Ministerio de Trabajo, debido que la Dirección de Administración de Talento Humano identifico en las encuestas de salida realizadas por los funcionarios que varios de los datos significativos son aquellos que se relacionan directamente con el liderazgo en los jefes inmediatos.

De esta forma el presente trabajo permitirá profundizar en los temas relacionados de liderazgo y principalmente en el de servicio al cliente, con el cual se busca potenciar las competencias antes mencionadas a los jefes de la Institución, ya que por ser una entidad del Estado el tipo de formación que requiere el Jerárquico Superior es de servicio a los usuarios.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizarán diferentes herramientas, se analizará las encuestas de los funcionarios que han salido de la Institución en un determinado periodo, se realizará entrevistas a los altos mandos para determinar su perspectiva respecto al liderazgo de servicio y finalmente se complementará a través de un análisis observacional de los comportamientos existentes del jefe inmediato con su equipo de trabajo en base al tema planteado.

La factibilidad de este programa es alta ya que la Institución está muy interesada en desarrollar las competencias de liderazgo de servicio por lo tanto tienen la apertura para brindarle al investigador la información necesaria para realizar este programa.

1.2 Planteamiento del problema

Después de un análisis interno sobre la alta rotación del personal se ha evidenciado en las encuestas de salida que uno de los principales factores que influyen es el estilo de liderazgo no adecuado, lo cual tiene repercusiones para la Institución aparte de generar malestar en la gente.

Otro problema que podemos evidenciar es que a nivel general no existe un perfil competencial en base al liderazgo que se adapte a las particularidades de las instituciones públicas, ya que por tener un modelo de gestión que se basa principalmente en prestar un servicio a los ciudadanos es imposible adaptar las mismas competencias que se utilizan en las empresas privadas o multinacionales.

En ese sentido este trabajo pretende proponer al liderazgo de servicio como un modelo que pudiese responder a las características de este tipo de instituciones.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Proponer un programa de formación y capacitación para fortalecer las competencias de liderazgo de servicio en los funcionarios del Ministerio del Trabajo, desarrollando nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar el servicio alineado a los objetivos organizacionales y el desarrollo del talento humano.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer las características de liderazgo de servicio con los directores de área o supervisores para orientar el programa de formación.
- Proponer un programa de liderazgo de servicio basado en el diagnóstico de las características del liderazgo de servicio.
- Plantear una estrategia de difusión del liderazgo de servicio para el Ministerio del Trabajo
- Proponer acciones de promoción del liderazgo de servicio para las Instituciones Públicas utilizando el proyecto de “Buenas Prácticas Laborales” ejecutado por el Ministerio del Trabajo.

2 **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

2.1 Plan Estratégico

- **Nombre de la Institución:**

Ministerio de Trabajo.

- **Actividad:**

“El Ministerio del Trabajo busca enmarcar el uso eficaz y eficiente de los recursos humanos, parte de sus objetivos principales es el mejoramiento de procesos y procedimientos, ejerce la rectoría de política activa y pasiva de las políticas laborales, garantiza los derechos laborales de la ciudadanía.” Dentro de sus características principales podemos encontrar:

- **Ubicación**

Edificio matriz, República del Salvador N34-183 y Suiza.

- **Características:**

El Ministerio del Trabajo es una entidad encaminada a regular las relaciones laborales y los derechos del trabajador.

Genera y fomenta un trabajo eficiente en el servicio público cimentando capacidades y remuneraciones justas.

Fortalece la institucionalidad del sector público con procedimientos claros y sencillos para el servicio de los ciudadanos. (Ministerio del Trabajo, 2015)

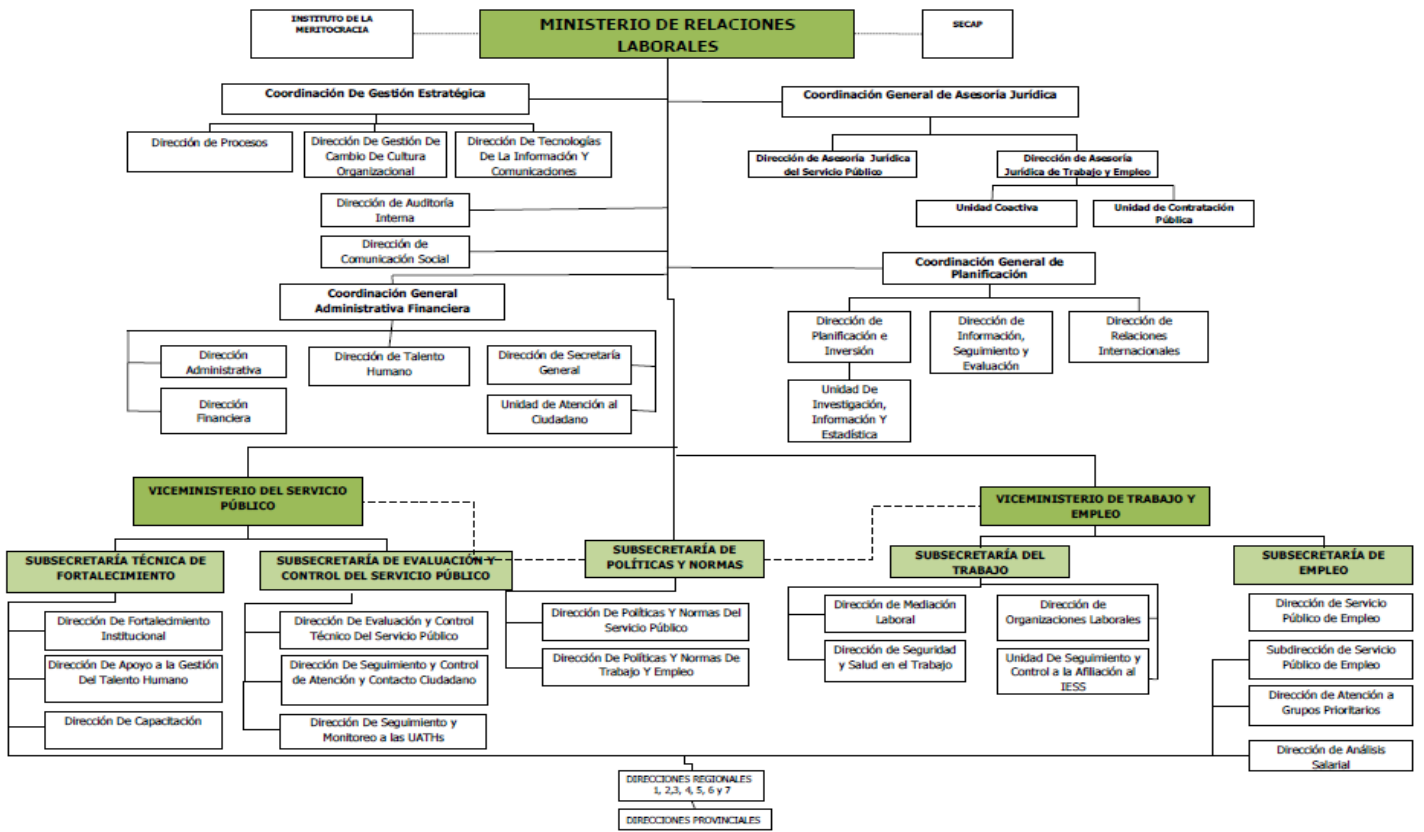
- **Misión**

“Somos la Institución rectora de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades” (Ministerio del Trabajo, 2015, pág. 124).

- **Visión**

“Al año 2018 seremos un referente a nivel nacional e internacional como la institución que fomenta el trabajo digno en igualdad de oportunidad y trato, lidera el desarrollo del talento humano, institucionaliza el diálogo social e impulsa la auto organización democrática, con procesos ágiles y personal altamente calificado para brindar servicios de calidad y calidez, promover una Cultura laboral y garantizar el cumplimiento de los derechos individuales y colectivos de la ciudadanía laboral (Ministerio del Trabajo, 2015, pág. 124).

• Organigrama:



(Plan Estratégico Institucional 2015 - 2018, 2015)

3 CAPITULO III: MARCO TEORICO

En este capítulo se abordarán temas de relevancia que aclararán conceptos determinantes para esta investigación, así como competencias, tipos de competencias, liderazgo, competencias y tipo de liderazgo más importantes para generar así conocimientos base que permitan cumplir con los objetivos de este proyecto.

3.1 Competencias

3.1.1 Concepto de Competencias

Según González (2014) define la competencia como “la capacidad aprendida para realizar de manera adecuada una tarea, función o rol, relacionada con un ámbito particular del trabajo.”

Varios escritores han determinado que las competencias están constituidas por valores, actitudes, motivaciones, rasgos, aspectos sociales, etc. que determinarán la manera de actuar o como la percepción al aprender.

Según Medina y García (2005) citado en (Gonzalez, 2014) detalla que las competencias más que saberes, son una configuración social y también psicológica, que logran sintetizar los conocimientos, los rasgos, destrezas y las actitudes para que así una persona actúe de manera eficaz ante una situación.

Esta investigación se centrará en describir aquellas competencias del tipo directivo, según Boyatzis citado en (Gonzalez, 2014) define competencias como una característica subyacente del individuo que esta casualmente relacionada con el rendimiento eficaz.

Boyatzis afirmaba que las personas demostraron que la mayor parte de competencias que diferencian a unos de otros son las emocionales, ya que para tener éxito era necesario sobresalir en al menos tres de cinco grupos de competencias propuestas.

Las competencias hoy en un día es un tema de alta importancia en las empresas ya que se ha determinado que las personas las pueden desarrollar y de esta manera brindar un alto rendimiento para la institución y la obtención de sus objetivos.

3.1.2 Tipos de Competencias

Existen varios tipos de competencias y al determinar cuál es la clasificación más acertada de acuerdo a varios enfoques investigados, es posible clasificarlas en genéricas y específicas las cuales describiremos a continuación:

Según Valencia (2005) las competencias genéricas son aquellos atributos que necesita un trabajador excepcional para un puesto específico. Dentro de estos se incluyen conocimientos, habilidades necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las competencias específicas son aquellos comportamientos observables y habilidades que posibilitan el éxito de una persona.

Valencia (2005) Explica que las competencias genéricas o directivas están compuestas por estratégicas e intratécnicas, en las cuales podemos determinar que las estratégicas son aquellas que diseñan estrategias para producir un valor económico mejorando las capacidades de sus trabajadores y conectándolas con la misión de su

Institución, es importante también la capacidad de resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente.

Las competencias intratégicas son aquellas que desarrollan a sus empleados e incrementan su compromiso y confianza con la empresa, son competencias que tienen conexión directa con el liderazgo y un ejemplo de estas son la empatía, la delegación, el trabajo en equipo y la comunicación (Valencia, Estudios Gerenciales, 2005).

Convey (1993) citado por Chinchilla y García (2001) en el cual describe un tercer grupo las competencias de eficacia personal, son aquellas que facilitan las relaciones de la persona con su entorno, estas competencias miden la capacidad de autodirección, capacidad para dirigir a otras personas. (p. 7-8)

A continuación se detalla una imagen que detalla estos tres grupos y algunas de las competencias que les corresponde:

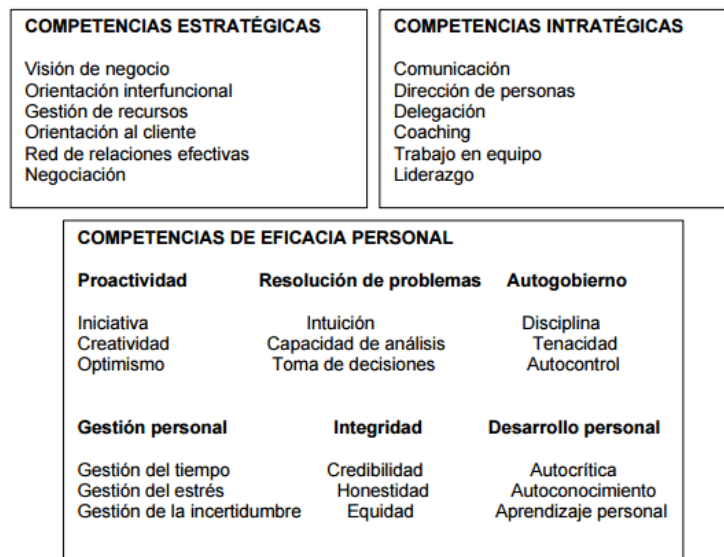


Figura 1 Clasificación de Competencias (Chinchilla, 2001, pág. 8)

3.2 Liderazgo en las Organizaciones

3.2.1 Conceptos de Liderazgo

Partiendo por el concepto más general de liderazgo, según el Oxford Dictionary of English (2010) es la acción de liderar un grupo de personas o una organización o la habilidad de hacerlo, el liderazgo se relaciona con la habilidad que tiene una persona, sus capacidades y su influencia con su equipo. (Liderazgo y Misión de Servicio, 2017)

A lo largo de los años se ha investigado sobre el liderazgo, generando así varias teorías concretas pero si embargo no se ha logrado unificar todos estos conceptos, lo cual nos da a entender que este tema es tratado desde varios ámbitos.

En su sentido más amplio es la capacidad de motivar e influir en otros, esta habilidad debe incluir una buena capacidad de interacción y comunicación para poder encaminar a cada cual hacia el logro de sus aspiraciones más elevadas. (Liderazgo y Misión de Servicio, 2017).

Según Contreras (2008) el liderazgo en las organizaciones está relacionado con la calidad de los procesos, los resultados alcanzados y el alto desempeño que un líder puede obtener de su equipo de trabajo gracias a su capacidad de motivación para convertir una visión en realidad.

Para lograr la consecución de las metas es necesario que el líder tenga competencias determinadas que le ayudarán para tener un alto liderazgo; así, según Bennis (1989) y Kotter (1990) citados en Contreras (2008) las habilidades y características del liderazgo son aquellas que van más allá de la personalidad pues se cree que son necesarias las cualidades

como la pasión, integridad, curiosidad y audacia, pero incluyen otros aspectos importantes como la generación de ideas, la construcción de relaciones (networking)y la capacidad de producir cambios en sus lugares de trabajo.

Según Kotter (1990) citado en (Contreras, 2008) explica que el liderazgo cumple tres procesos determinantes en su accionar “a) establecer dirección, desarrollar una visión de futuro y producir cambios para lograrlo, b) comunicar esta dirección a aquellas personas relevantes para alcanzar la visión y lograr su compromiso y c) motivar, apelando a las necesidades humanas, valores y emociones del grupo para que vayan en esa dirección a pesar de las barreras políticas o burocráticas que pueden entorpecer el cambio.” (pág. 65-66).

A través del tiempo se ha planteado una de las interrogantes más comunes con respecto a este tema y es el hecho de si el líder ¿nace o se hace? Según Yarce (2017) los líderes provienen de un proceso deliberado en donde el liderazgo será construido en un ambiente determinado, pero de igual forma existen aquellos que se hacen líderes por la responsabilidad que se les otorgo o el rol que afrontan en ese momento.

En este enfoque existen varios autores como Gardner (1990) citado en Guerra (2016) que reconoce que un aspecto importante del liderazgo reside en la relación que establece el líder con sus seguidores por lo cual acepta la posibilidad que el liderazgo es una característica que puede ser aprendida y perfeccionada por todas las personas; por este motivo sugiere que esta competencia puede ser aprendida y desarrollada.

Para concluir es importante considerar que el liderazgo está compuesto por varias competencias que es necesario describir, lo cual nos lleva a tratar sus conceptos.

3.2.2 Competencias de liderazgo

En 1973, McClelland logra demostrar que los test de inteligencia y expedientes académicos no podían predecir la manera de adaptación de las personas a los problemas de la vida diaria, y por lo tanto el éxito profesional, de esta manera logra investigar sobre nuevas variables llamadas competencias, aquellas que lograrían medir de mejor manera el rendimiento laboral de cada persona.

En este proyecto se determinó que estudiando directamente a las personas en sus puestos de trabajo y contrastando las características de aquellos que eran exitosos versus los que se mantenían en el promedio (Valencia, Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad en las organizaciones?, 2005).

Por lo cual McClelland (1973) es el primer escritor que propone la idea de las competencias en una época en la cual el éxito de la selección de personal estaba determinado por el resultado de los test de inteligencia.

McClelland en (1973) citado en (Gabriunas, 2005) plantea que las pruebas de inteligencia no muestran resultados importantes. Los buenos resultados de una persona en una organización vienen acompañados de varios factores adicionales a su preparación o conocimiento, entre ellos podemos encontrar la motivación, el rol social, etc.

Manifiesta que las competencias directivas son concebidas como características propias de la persona y no como un conjunto de hábitos observables y que lograban obtener mayor desempeño por lo que las personas que tenían niveles sobresalientes eran aquellas en las que encontraban la empatía, autodisciplina, la iniciativa, otras competencia que este

autor menciona como parte de su investigación son el desarrollar a los demás, el liderazgo en equipo, el pensamiento analítico y la pericia técnica. (McClelland, 1998)

Boyatzis (1982) plantea un conjunto de competencias en el cual se explica que se efectuó un análisis de los sucesos a los directivos de varias empresas para los cuales realizó un catálogo de competencias y detalla cinco grupos en los cuales describe a) Logro de objetivos y acciones b) Liderazgo c) Dirección de recursos humanos d) Dirección de subordinados e) Relaciones con los subordinados.

Otro de los principales precursores en esta teoría de competencias directivas o de liderazgo es Spencer & Spencer (1993) el cual propone 6 grandes grupos de competencias que se detallara a continuación:

COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN
Orientación al logro
Preocupación por orden, calidad y seguridad
Iniciativa
Búsqueda de información
COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO
Comprensión interpersonal
Orientación de servicio al cliente
COMPETENCIAS DE IMPACTO E INFLUENCIA
Impacto e influencia
Conciencia organizacional
Construcción de relaciones
COMPETENCIAS GERENCIALES
Desarrollo de personas
Dirección de personas
Trabajo en equipo y cooperación
Liderazgo de equipo
GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS
Pensamiento Analítico
Pensamiento Conceptual
Experiencia Técnico/ Profesional y Gerencial
COMPETENCIAS DE EFECTIVIDAD PERSONAL
Autocontrol
Autoconfianza
Flexibilidad
Compromiso Organizacional

Figura 2 Competencias de Liderazgo (Spencer & Spencer, 1993)

Este enfoque de competencias se ofrece un esquema útil para determinar cuáles son los comportamientos que se asocian con las funciones del liderazgo y permite identificar cuáles son las acciones que diferencian al liderazgo de otro tipo de competencias.

Para Spencer & Spencer (1993) las organizaciones seleccionan a su personal en base a los conocimientos y habilidades ya que asumen que los empleados tienen la motivación y las características necesarias, explica que estas competencias se pueden infundir mediante una buena capacitación para desarrollarlas.

De esta forma, Alles (2000) explica que a medida que asciendes o descienes en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden ser o no necesarias. (p.72)

En este sentido, agrega que “así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detectan”. (p.73)

Para este proyecto es importante determinar la manera en cómo se identifican las competencias dentro de una organización y para este fin según Vargas, Cassanova, y Montanaro citados en (Giraldo, 2013) mencionan que las competencias se identifican mediante un proceso de análisis cualitativo que se sigue para establecerlas según las actividades realizadas y finalmente se las determina con el fin de desempeñar cualquier actividad satisfactoriamente. (p.22)

Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, a partir de la información que es proporcionada por los trabajadores que son los que mejor conocen lo que acontece en el diario empleo. (p.22)

Para la creación de perfiles de puestos en donde se identifica las competencias necesarias hay que tener en cuenta que ningún puesto de trabajo tiene un contenido fijo en el tiempo y es por esto que se debe evitar que la descripción sea demasiado rígida.

3.3 Teorías del Liderazgo

Existen varias teorías de liderazgo que se pueden investigar, pero de acuerdo a los objetivos que tiene esta investigación se tomará en cuenta solo dos de las principales teorías del liderazgo.

3.3.1 Liderazgo Transformacional



Figura 3; Componentes del Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional se remite al año 1978 en el cual James McGregor introdujo por primera vez una investigación sobre este tipo de liderazgo en los dirigentes políticos. Para lo cual menciona que esta teoría genera cambios en la perspectiva de que el trabajador es una herramienta para generar dinero y le da total importancia como persona, logrando así un rediseño de los valores y apreciaciones de las aspiraciones de los trabajadores (Enciclopedia Financiera, 2015).

Gracias a varios estudios realizados por Avolio y Bass en el 2004, se demostró que el liderazgo transformacional tiene una correlación positiva alta con los criterios de eficacia organizacional y con la satisfacción de los empleados con su líder. (Fernando Molero, 2010)

Para Cardona (2000) un líder transformacional tiene como principal característica el carisma, ya que de esta manera podrá conseguir que los colaboradores vayan más allá de lo que formalmente se les exige siempre y cuando el trabajo que realizan los motive intrínsecamente.

Este tipo de liderazgo estimula en la conciencia de los trabajadores el aceptar y comprometerse con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales y así enfocarse en los intereses del colectivo, otro de los argumentos más importantes que plantea este autor es que el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que estas demanden diferentes patrones de liderazgo. (Bass, 1985)

Es por esto que este tipo de liderazgo está relacionado directamente con las motivaciones del colaborador, Bass (1985) considera que tiene correlación las necesidades humanas de crecimiento personal con la autoestima y autorrealización.

El liderazgo transformacional es aquel que desarrolla las competencias de los miembros de las Instituciones para la resolución de los problemas colectivos o individuales y la toma de decisiones, este tipo de liderazgo es conocido por ser la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizacional. (Agudo, 2001)

Bass (1985) indica que los factores del liderazgo de servicio que son más relevantes son:

- a) Carisma: Es la capacidad de entusiasmo para transmitir confianza y respeto
- b) Consideración individual: Se trata de prestar atención a todos los miembros, tratándolos por igual.
- c) Estimulación intelectual: es aquella que da nuevos enfoques a problemas viejos, resolución de problemas.
- d) Inspiración: Aquella que logra aumentar el optimismo.
- e) Tolerancia psicológica: Es buscar formas graciosas para indicar equivocaciones y así resolver problemas. (Bass, 1985)

Según la EAE Business School (2018) El liderazgo transformacional es introducido por James Mc Gregor Burns, en la década de los 70, el cual fue desarrollado por Bernard M. Bass. Y según estos escritores, las principales características que determinan el perfil de un líder son:

1. Fomenta que sus trabajadores participen de manera creativa, ya que este tipo de líder motiva a su equipo a aportar con sus opiniones o ideas para mejorar los

procesos y obtener mejores resultados de la Institución, constantemente el líder transformacional fomenta y premia la creatividad de sus trabajadores, ya que comprende que es necesario motivarlos para generar un cambio.

2. Confía y cree firmemente en las capacidades de su equipo de trabajo y más importante que esto se los hace saber, además sabe cómo orientar a cada uno para desarrollar su potencial.
3. Este tipo de liderazgo tiene la característica de la empatía y comunicación con los demás, ya que siempre está preocupado por su equipo y gracias a esto logra establecer vínculos personales con cada uno, lo cual favorece con el compromiso de su equipo hacia él y la empresa.
4. Constantemente motiva a su equipo, ya que conoce a su equipo y sabe cómo hacerlo, felicita públicamente a los trabajadores y celebra los éxitos empresariales con su equipo.
5. Este tipo de líder se convierte en una fuente de inspiración para su equipo ya que gracias a su saber hacer es un modelo de seguir.
6. Otra de las características más importantes es que no tiene miedo al tomar decisiones arriesgadas ya que se adapta rápidamente a los nuevos cambios y está en constante conocimiento de las necesidades del mercado. (AEA Business School, 2018)

De esta forma se puede establecer que la teoría del líder transformacional es la que se preocupa principalmente por el capital humano y por mejorar sus capacidades.

Busca que las empresas transformen sus conceptos y comprendan que la única manera es mejorando las competencias de sus empleados.

3.3.2 Liderazgo de Servicio

“La historia del liderazgo servidor se inició, aunque no con esta denominación, hace más de 25 siglos (siglo V a. De C.); en el Medio Oriente, con Lao Tzu, o Lao Tze, uno de los más grandes filósofos chinos; Chanakya (India), que fue el maestro del primer emperador indio Chandragupta (340- 293 a. de C.) y Jesús de Nazaret, al inicio de nuestra Era”. (Osorio, 2015)

Según lo explica Osorio (2015) Jesús es el precursor de esta teoría, ya que según la Biblia desde aquel tiempo se hablaba de un carácter servicial de la autoridad al mencionar que, cuando Jesús llamo a los apóstoles supo decirles en el evangelio “Ustedes saben que aquellos a quienes se considera gobernantes, dominan a las naciones como si fueran sus dueños, y los poderosos les hacen sentir su autoridad. Entre ustedes no debe suceder así. Al contrario, el que quiera ser grande, que se haga servidor de ustedes; y el que quiera ser el primero, que se haga servidor de todos. Porque el mismo Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir y dar su vida en rescate por una multitud”.

Como se describe anteriormente la teoría del liderazgo de servicio viene desde hace varios años pero las investigaciones más recientes las proponen Burns con el liderazgo transformacional a finales de la década de los 70 y Greenleaf con el Liderazgo de Servicio en 1978, desarrollan modelos más humanistas en el cual el líder no se enfoca netamente en cumplir sus objetivos, sino que también influencia en los demás para que se desarrollen,

estas teorías aceptan la posibilidad de que cada individuo puede ser un agente positivo que ayuda a otros a alcanzar cambios beneficiosos (Cabezas, 2016).

Según Smith (2005) la teoría del Liderazgo de Servicio tiene su origen en 1970 en un ensayo escrito por Robert Greenleaf, el cual propuso un liderazgo basado en las necesidades de los otros. Creó la propuesta de que un líder debe ser un servidor primero, rompiendo así diferentes paradigmas existentes hasta ese momento. (Cabezas, 2016)

Para Greenleaf esta teoría afirma que “La diferencia se manifiesta en el cuidado que el servidor tiene de asegurarse que las necesidades primordiales de los otros estén siendo satisfechas”. También sostuvo, “Un gran líder debe ser visto primero como servidor, y ese mismo hecho es la clave de su grandeza”. Defiende la idea de que la primera motivación de un líder es servir a los otros, basándose en las necesidades de los demás Greenleaf (1970), propone una teoría que contradice lo que se ha considerado como liderazgo a lo largo de los años.

Ya que el liderazgo tradicional siempre se ha basado en las habilidades directivas que tiene un individuo para influir en los demás esta se diferencia del liderazgo de servicio ya que no se preocupaba por sus necesidades ni está enfocado en servir en conjunto con su equipo de trabajo como lo realiza el líder de servicio.

Es por esto que uno de los factores de alta relevancia dentro de esta teoría es que asume que un líder puede estar en cualquier cargo y no necesariamente debe ocupar un cargo directivo, ya que el liderazgo de servicio no se define por un cargo, se define por las acciones con otros y su alta preocupación por desarrollar a los demás.

Este tipo de liderazgo se enfoca en el líder, en su relación con el usuario y el desarrollo de sus colaboradores ya que su manera de hacer negocio implica centrarse en el cliente, al mismo tiempo que en el empleado. He ahí la esencia de la contribución del líder orientado al servicio: promover el aprendizaje de su personal y así construir la capacidad distintiva de la organización para servir al cliente.

Un líder de servicio debe reconocer las perspectivas de otras personas, brindarles el apoyo que necesitan para cumplir con su trabajo y objetivos personales, involucrarles en las decisiones que se estén tomando respecto al equipo de trabajo y construyendo un sentido de comunidad dentro de él. Esto tendrá como resultado mayor participación, más confianza y relaciones más fuertes con los miembros del equipo y otras partes interesadas (The Mind Tools, 2017).

Según Robert Dennis (2010) los líderes de servicio son aquellos que se enfocan en las personas que tienen a su cargo y esta es su principal preocupación, la organización se convierte en la preocupación periférica. Las características de un líder de servicio son virtudes que se definen como la buena calidad moral en una persona, o la calidad de la bondad, o excelencia moral.

3.3.2.1 Características del Liderazgo de Servicio

Varios autores han tratado de definir las características de este tipo de liderazgo pero es complejo determinar cuáles son específicamente, muchas teorías han detallado rasgos que pueden llegar a ser similares, una de ellas es la que plantea la Universidad de California de los Ángeles (2014) que describe que se pueden determinar 10 características importantes las cuales se pueden definir de la siguiente manera:

1.- ESCUCHA: Escuchar atentamente a los otros, logrando así que su voz interna entienda lo que se está comunicando. Es importante para el líder de servicio escuchar con periodos de reflexión en donde se genere total comprensión.

2.- EMPATÍA: Se esfuerza por entender y generar empatía con los demás, ya que es fundamental que las personas sean aceptadas y reconocidas por su líder.

3.- SANADOR: Esta es de las características más importantes del liderazgo de servicio ya que es necesario que el líder tenga un potencial curativo a uno mismo y otros el cual logre transformar e integrar las debilidades de su equipo.

4.- TOMA DE CONCIENCIA: Se basa netamente en tener un conocimiento general de las situaciones y en especial autoconciencia que es un factor importante en el líder de servicio.

5.- PERSUASIÓN: Esta característica se basa netamente en la capacidad que tiene una persona para lograr persuadir en una decisión y no utilizar su autoridad para hacerlo.

6.- CONCEPTUALIZACIÓN.- Es la manera de crear una perspectiva crítica de un problema y generar una teoría.

7.- PREVISIÓN: La capacidad de entender las lecciones a partir del pasado, las realidades del presente, y las consecuencias probables de una decisión para el futuro.

8.- ADMINISTRACIÓN: Hacer bien las cosas en base a la confianza otorgada por los demás.

9.- COMPROMISO CON EL CRECIMIENTO DE LA GENTE: Esta es una de las principales características del líder de servicio ya que es aquel que está comprometido profundamente con el crecimiento de su equipo de trabajo.

10.- CONSTRUCCIÓN DE UNA COMUNIDAD: Construir una relación que genere comunidad entre un grupo o institución.

Como se describe anteriormente existen varias características que describen a un líder de servicio pero una de las principales es la que se considera a sí mismo como el principal en su equipo de trabajo.

Esto quiere decir que no se considera por encima de aquellos que lidera. En cambio él busca liderar a sus compañeros con los cuales puede aprender o enseñar. Su objetivo principal se basa en liderar a un equipo que efectúe una meta en común, pero no cree que siendo el líder lo hace mejor que ellos (Centro para la Salud y Desarrollo Comunitario de la Universidad de Kansas, 2017).

“El líder para el servicio es un formador de equipos consumado. Recurre a las fortalezas de sus seguidores y se vuelve un seguidor cuando es conveniente. Tal líder no dirige por decreto o dictamen. En vez de ello, él o ella lidera dejando que cada quien haga lo que hace bien. En este sentido puede funcionar como lo hace el director de un circo, dirigiendo a los artistas a sus posiciones para luego permitir que ellos brillen por sí mismos.” (Centro para la Salud y Desarrollo Comunitario de la Universidad de Kansas, 2017)

Este tipo de liderazgo no busca reconocimiento, ya que cree que el reconocimiento viene sin haberlo buscado y en vez de acapararlo y jactarse, el líder siempre lo comparte con todos los involucrados, gracias a esto los demás se sienten apreciados con ganas de seguir aportando en las tareas que realizan. (Hernandez, 2017)

El liderazgo de servicio siempre será recompensado por la satisfacción interior, ya que proviene de varias fuentes como la auto realización que se da cuando logras desarrollar las competencias de cada una de las personas, el agrado de ver como otros se desarrollan y eso les causa felicidad, sabiendo así que ellos han aportado en este desarrollo y en la consecución de sus objetivos, los cuales le dan sentido a la vida (Hernandez, 2017).

Es importante para este tipo de liderazgo desarrollar las motivaciones personales de los individuos ya que busca mejorar las capacidades personales buscando así la satisfacción de cada uno de ellos y como consecuencia cumpliendo con los objetivos planteados como Institución.

Larry C. Spears en 1995 siguiendo con el legado de Greenleaf en la dirección del Centro de Desarrollo para el Liderazgo del Servicio, logra priorizar un total de diez características que a pesar de ser muy parecidas con las mismas que se detallan anteriormente. (Osorio, 2015)

Para entender de mejor manera cual es la finalidad de estas características en el líder de servicio es importante determinar los objetivos de esta teoría.

3.3.2.2 Objetivos del Liderazgo de Servicio

Dentro de los principales objetivos del liderazgo de servicio está el buscar que los dirigentes de las organizaciones o el equipo humano siempre sean los primeros servidores, capaces de influir positivamente en la mente de los demás, creando una conexión muy sólida, de gran empatía y ética (Osorio, 2015).

El líder de servicio busca principalmente ayudar a los demás a mejorar sus nuevas competencias y habilidades para que así logren desarrollar nuevas actividades y hacerse cargo de nuevas responsabilidades. Gracias a esto se ha logrado que cualquier servidor esté dispuesto siempre a colaborar con todos los trabajos que falten por hacer, logrando así invitar a los trabajadores a colaborar y desarrollar sus competencias (Hernandez, 2017).

Otro de los objetivos del liderazgo de servicio radica en promover el trabajo en equipo en lugar de la toma de decisiones individuales, mejorando así las habilidades de resolución de problemas (Posivarte, 2017).

En conclusión, ha de tenerse en cuenta la virtud del Liderazgo Servidor si se quiere cambiar de forma de prestar servicios a nuestros usuarios y clientes, dada la deshumanización y falta de valores que por estos días se encuentran las interrelaciones humanas. Así es como, este liderazgo, que cambia de la autoridad por la autoconciencia y el respeto; tiene sus ventajas como: el acceso a la información ha cambiado el equilibrio de poder entre líderes y seguidores, y la confianza; más que el poder coercitivo; constituyen el principio de poder de la autoridad de un Líder en el Servicio (Osorio, 2015).

Pero el liderazgo de servicio no solo tiene autores a favor de sus postulados, existen algunos que no comparten esta teoría.

3.3.2.3 Críticas al Liderazgo de Servicio

Según Botero (2015) la misión y visión de una organización cualquiera, concuerdan con los objetivos de los puestos y cargos, pero no necesariamente con sus trabajadores, reconoce que las organizaciones al necesitar alcanzar metas que reflejen su productividad y competencia no siempre coinciden con el crecimiento personal y el desarrollo sostenible.

Otros autores comentan que esta teoría no es de fácil aplicación en las Instituciones y que de acuerdo a sus postulados puede ser considerada como indecisión ya que al escuchar y buscar demasiada empatía puede conducir a una carencia de visión (Ooztinga, 2018).

En conclusión es importante detallar que a pesar de existir varios elementos negativos en el liderazgo de servicio este sería de gran utilidad en el sector público ya que por el giro de la Institución es necesario motivar al personal de una manera intrínseca, de igual manera un líder de servicio lograría que todo el personal se sienta identificado con los objetivos de la institución y mejore su desempeño logrando que se cumplan las metas planteadas.

3.3.2.4 El liderazgo de servicio en acción

Uno de los principales casos investigados por Cabezas (2016) de liderazgo de servicio existentes en el Ecuador es el del padre John Halligan desde 1964, fundador y cabeza del Centro del Muchacho Trabajador, el cual tiene como objetivo principal cambiar la condición de vida de más de 30.000 personas de nuestro país desarrollando y reforzando los valores positivos que consecuentemente producirán cambios en actitudes y comportamientos de estos individuos.

En esta investigación realizada por Cabezas (2016) busca como principal objetivo analizar si el estilo de liderazgo utilizado por el Padre Halligan tiene similitudes con las características del liderazgo de servicio.

Para este estudio se utilizó una muestra de 187 personas entre ellos trabajadores, beneficiarios, voluntarios y autoridades, que proporcionaron información de las características de liderazgo del Padre Halligan para lo cual solo se tomó en cuenta aquellas que fueron mencionadas varias veces y las más relevantes en su proceso de cambio, se realizó el levantamiento de esta información en grupos focales y entrevistas. (Cabezas, 2016)

En base a esto Cabezas (2016) determina que al relacionar los elementos a los cuales dieron mayor importancia las personas de la muestra y las características del liderazgo de servicio, podemos encontrar que utilizaba varios tipos como la escucha activa, la empatía, la sanación, percepción, compromiso con el crecimiento de su gente y la generación de comunidad.

En conclusión en base a este resultado podemos evidenciar que el modelo de Liderazgo de Servicio propuesto por Greenleaf se manifiesta de las formas más espontáneas y principalmente que tiene resultados positivos ya que genera personas que repiten este tipo de comportamientos, obteniendo así un rédito social y confirmando que el liderazgo puede desarrollarse en todos y no es determinado por factores innatos.

4 CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO

Para diseñar este programa que desarrollará las competencias de liderazgo de servicio en los funcionarios del Ministerio del Trabajo, en primer lugar se analizará las encuestas de salida que se realiza a los funcionarios al desvincularse de la Institución, se realizará entrevistas a funcionarios del nivel jerárquico superior y una propuesta de plan de difusión para lograr los objetivos de esta investigación.

Este proyecto está enfocado en los colaboradores del Ministerio del Trabajo del Edificio Torrezul, para lo cual se trataran varios puntos.

- Se determinará el grado de viabilidad del liderazgo de servicio en la Institución y que competencias de este modelo serían pertinentes.
- Se indagará iniciativas previas sobre el desarrollo del liderazgo en la Institución.
- Se realizará el levantamiento de la información sobre los motivos de salida de la Institución.
- Se recopilará información sobre las competencias de Liderazgo y el Liderazgo de servicio a través de la observación de incidentes críticos o conductas individuales, habilidades y destrezas que mantengan los funcionarios a evaluar.

4.1 Metodología

Para cumplir con los objetivos de este proyecto se recolectó, analizó y vinculó todos los datos cuantitativos de la encuesta de salida del personal del Ministerio del Trabajo, las cuales nos dieron una clara idea de la problemática existente y el alto nivel de rotación.

Por otro lado se realizó entrevistas en base a incidentes críticos a los altos mandos de la Institución generando una idea clara de las conductas observables que fortalecen o debilitan las competencias de Liderazgo de Servicio y las características más relevantes a desarrollar, las mismas que se implementarán en la propuesta del programa de desarrollo de competencias.

4.1.1 Encuesta de Salida

Dentro de esta investigación se utilizó las encuestas de salida realizadas por la Dirección de Administración de Talento Humano del Ministerio del Trabajo, las mismas que permiten recolectar información de manera rápida y precisa logrando así identificar los motivos principales por lo que los servidores se desvinculan de la Institución.

A continuación se detallará la encuesta de salida que se ha realizado por varios años en la Institución, el motivo de su implementación fue identificar las razones por las cuales existían altos niveles de rotación en el personal y la predisposición de los servidores a trabajar de nuevo en el Ministerio del Trabajo.

- **Población y Parámetros de calificación:**

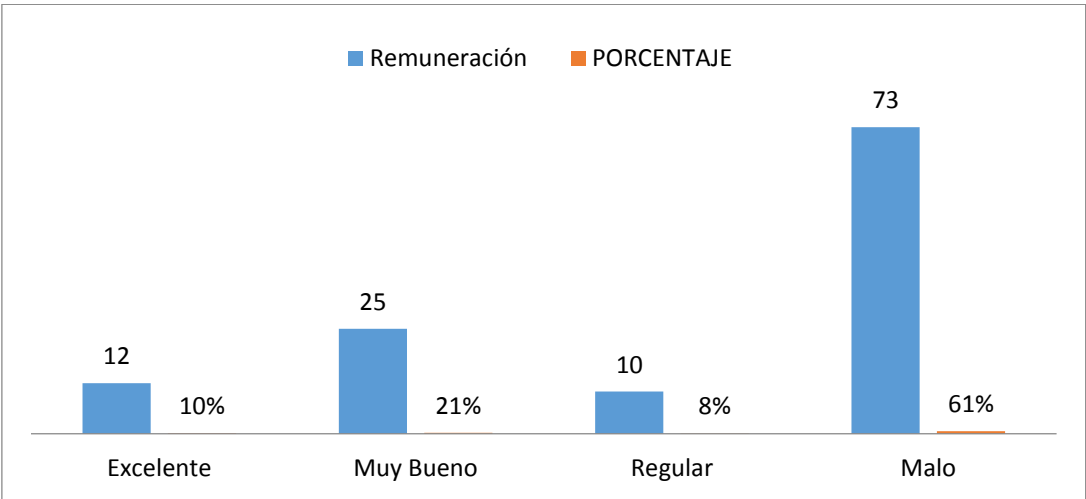
Se procedió a revisar la información de las encuestas realizadas a 120 funcionarios de la Institución de todas las direcciones, ya que esta investigación busca identificar el motivo con mayor incidencia entre los colaboradores se toma en cuenta cada respuesta individual.

Se verificó cada respuesta de acuerdo a los índices que describen la calidad del ítem sea malo, regular, bueno, muy bueno y el origen de su salida. Ver Anexo 2.

Los resultados obtenidos al tabular las encuestas, reflejan que tiene mayor incidencia las renuncias voluntarias y la calificación negativa con mayor relevancia en los aspectos de la institución es el liderazgo del jefe inmediato.

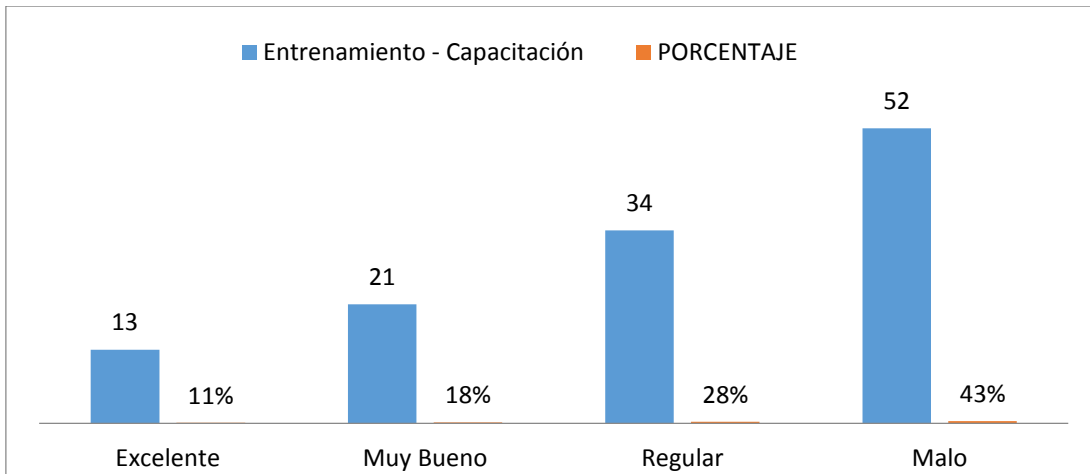
- **Resultados de la Encuesta**

- **Remuneración**



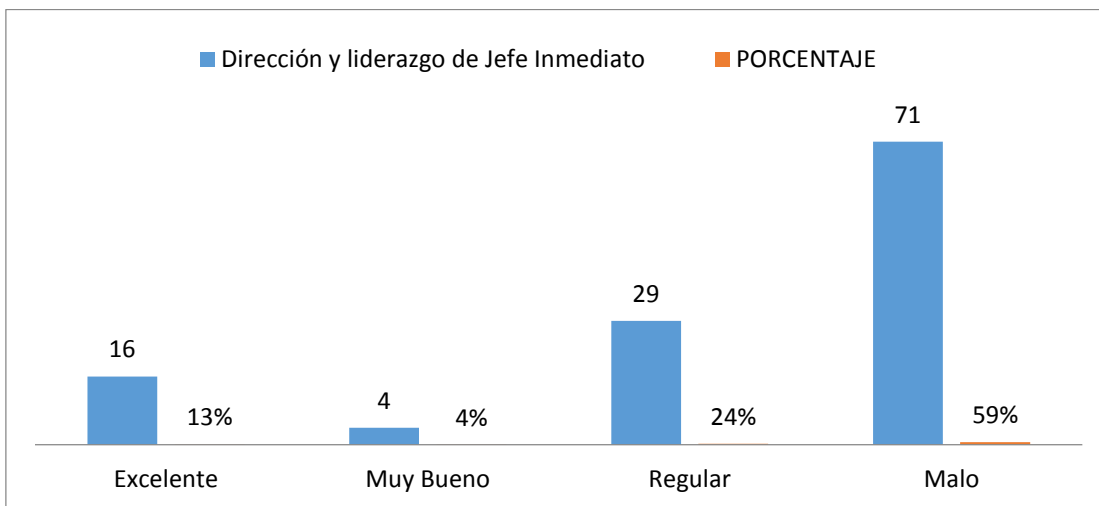
Podemos identificare que existe un porcentaje del 61% en el ítem malo de la remuneración lo cual indica que hay un alto descontento por parte de los funcionarios con el sueldo que ellos perciben y puede ser una de las causantes por las que se desvinculan de la Institución.

- **Entrenamiento y Capacitación**



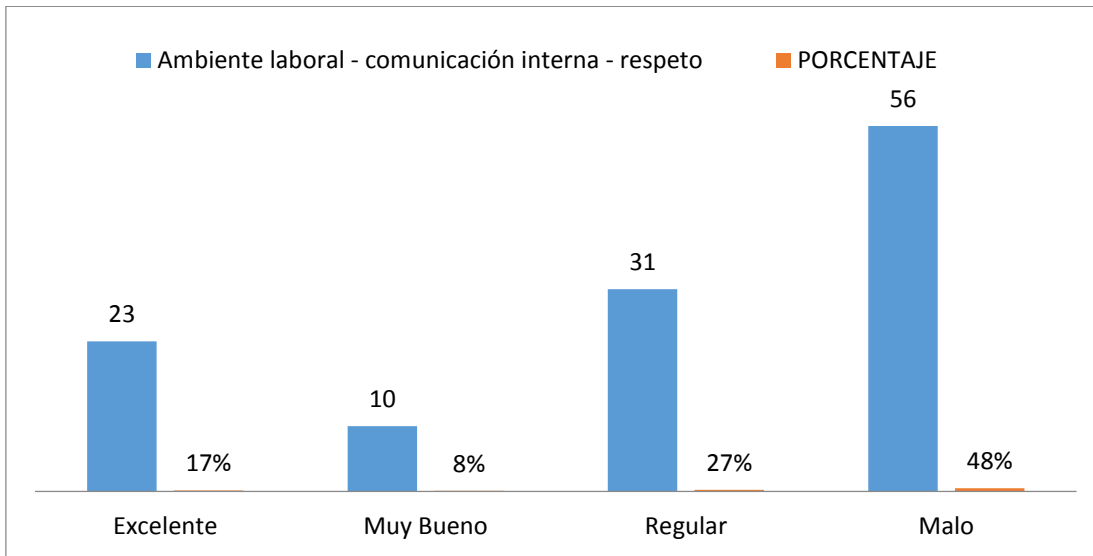
En los temas de capacitación existen porcentajes negativos en los ítems regular y malo, por lo cual podemos identificar que casi no existe capacitación o entrenamiento para los funcionarios y así no se desarrollan sus competencias.

- **Dirección y Liderazgo del Jefe Inmediato**



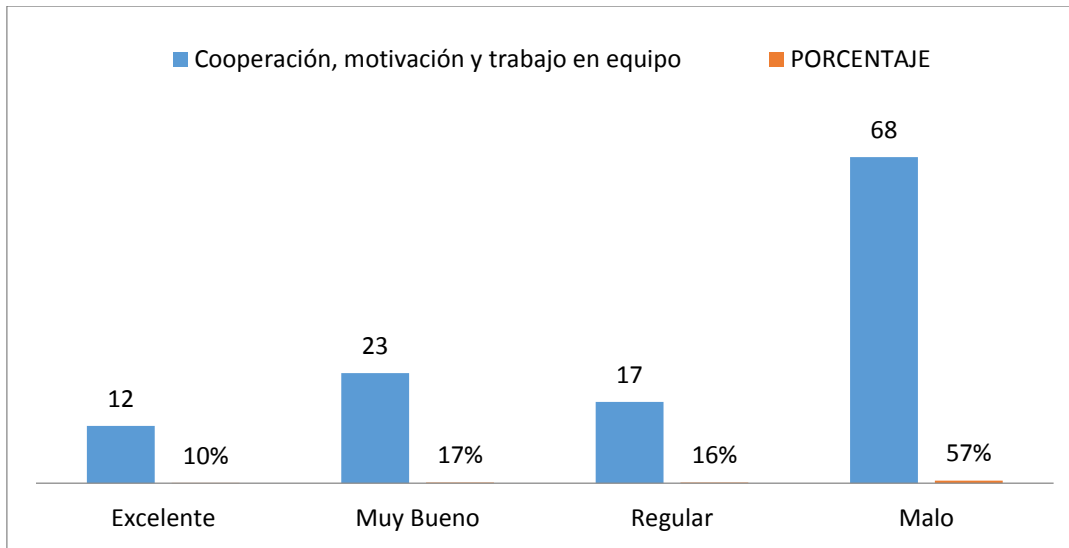
En el liderazgo y dirección se puede observar un 59% en el ítem malo por lo cual nos da un indicador que el tipo de liderazgo de los jefes inmediatos no es el adecuado y que es un factor que es determinante mejorar.

- **Ambiente Laboral – Comunicación interna – Respeto**



Existe un 48% en el ítem malo y un 27% en el regular respecto al tema de ambiente laboral y comunicación interna lo cual nos indica que es importante desarrollar las competencias de liderazgo y comunicación las cuales tendrán como resultado un mejor ambiente laboral.

- **Cooperación, Motivación y Trabajo en Equipo**



Otro ítem que tiene un valor negativo alto es el de trabajo en equipo y motivación en el que podemos observar un 57% en el indicador de malo dando como resultado otra competencia que se debe desarrollar en los jefes inmediatos ya que para los funcionarios es de alta relevancia.

En conclusión, al revisar estas encuestas y realizar los porcentajes (Anexo 2) se determinó que estos son los ítems con mayor relevancia y en base a estos se realizará el plan de desarrollo de competencias de liderazgo.

4.1.2 Entrevista al Nivel Jerárquico Superior

De acuerdo a lo establecido en la ejecución de esta investigación, es primordial el levantamiento de información para conocer el criterio de los líderes de la Institución, por lo que se elaboró una entrevista que tiene por objetivo principal conocer la percepción de los

líderes respecto a la aplicabilidad del liderazgo de servicio en la institución y determinar que competencias de este modelo consideran ellos viables o relevantes para la Institución.

- **Temario de la entrevista**

Se realizó una breve introducción acerca del tema que se iba a tratar detallando así los principales conceptos y características que determinan a un líder de servicio ya que muchos de ellos no conocían acerca del tema.

Las preguntas que se realizaron son las siguientes:

Formato de la Entrevista

Fecha _____

Sexo M F

Ciudad _____

Nombre del Entrevistado _____

Dirección o área _____

Cargo que desempeña _____

1. ¿Considera usted que este modelo debería ser adoptado por las Instituciones Públicas de este país?
2. ¿Cree usted que la mayoría de las personas se encuentran en posiciones directivas tienen este tipo de filosofía?
3. Según las características mencionadas anteriormente ¿Para usted cuales son las más importantes que debe tener un líder de servicio?
4. ¿De qué manera cree usted que se debería promover esta práctica en el Ministerio del Trabajo?

- **Muestra**

Se entrevistó a una muestra de 10 funcionarios del Jerárquico Superior que manifestaron su deseo de colaborar en este tema, en los cuales se encuentran:

#	Dirección	Cargo
1	Dirección de Talento Humano	Directora de Talento Humano
2	Coordinación de Empleo y Salarios	Coordinador de Empleo y Salarios.
3	Coordinación y Panificación	Coordinador de Planificación
4	Dirección de Análisis Salarial	Directora de Análisis Salarial
5	Dirección de Control y Servicio Público	Directora de Control del Servicio Público
6	Dirección de Capacitación	Director de Capacitación
7	Subsecretaría de Políticas y Normas	Subsecretario de Políticas y Normas
8	Subsecretario de Fortalecimiento Institucional	Subsecretario de Fortalecimiento Institucional.
9	Coordinación de Inspectores	Coordinador de Inspectores.
10	Secretaria General	Directora de Secretaría General

Se escogieron a estos líderes en razón de que se encuentran a cargo de equipos de 10 personas o más y tienen varios productos entregables.

- **Resultados obtenidos**

Mediante entrevistas (anexo 3) a las 10 personas detalladas anteriormente, se logra obtener una idea de la perspectiva que tenían acerca del liderazgo de servicio, si les parecía factible y principalmente establecer cuáles eran las características del liderazgo de servicio que se utilizarán para este programa de desarrollo.

4.1.3 Características del Liderazgo de Servicio en base a la entrevista al Nivel Jerárquico Superior

De acuerdo a la información emitida por los funcionarios del nivel jerárquico superior se determina que es necesario implementar un modelo de liderazgo para las Instituciones del sector público ya que por su particularidad de servicio es complicado manejar un modelo efectivo, las personas que se encuentran en estas posiciones no siempre tienen las suficientes competencias para lograrlo, es por esto que se debería desarrollar principalmente:

- Escucha activa.
- Trabajo en equipo.
- Empatía.
- Compromiso con el desarrollo de su equipo.

Es fundamental que para la difusión de este proyecto en todo el sector público sea incluido en el programa de buenas prácticas laborales del MDT o publicitado con comunicados que den a conocer esta teoría a nivel interinstitucional.

4.1.4 Acciones para la difusión y promoción del programa de desarrollo de liderazgo de servicio.

Este proyecto será incluido dentro del programa de “Buenas Prácticas Laborales” que el Ministerio del Trabajo propondrá y será difundido mediante un Acuerdo Ministerial en el cual determine cuál es el procedimiento que cada Institución debe seguir y como será evaluado a fin de año, de esta manera se difundirá interinstitucionalmente.

Para la promoción de este proyecto internamente en el Ministerio del Trabajo, se propondrá a la Dirección de Cambio y Cultura que genere una campaña para que los funcionarios puedan acceder a este programa de desarrollo de competencias, los medios que se utilizarán se detallan a continuación:

- Mailing al personal de la Institución.
- Afiches en las Carteleras de la Institución
- Difusión de proyecto en cada Direcciones informando sobre el programa y motivando para que se inscriban.
- Publicidad en las redes sociales del Ministerio del Trabajo.
- Publicidad en la página Web del Ministerio del Trabajo.

5 CAPITULO V: DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

5.1 Resultados, Interpretación y Programa

En este capítulo se detallará el resumen de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los funcionarios del Ministerio del Trabajo, en las cuales se evidencio una necesidad de capacitación en las competencias de liderazgo de servicio, ya que los valores negativos que tienen mayor puntaje son aquellos que hablan de los estilos de liderazgo, trabajo en equipo, delegación de funciones y motivación.

Tabla 1

- Resumen de las Encuestas de Salida**

	<i>Excelente</i>	<i>Muy Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Tecnología - Equipos -</i>	10	24	57	29	120
PORCENTAJE	8%	20%	48%	24%	100%
	Excelente	Muy Bueno	Regular	Malo	TOTAL
<i>Organización - Políticas -</i>	40	34	21	25	120
PORCENTAJE	33%	28%	18%	21%	100%
	Excelente	Muy Bueno	Regular	Malo	TOTAL
<i>Remuneración</i>	12	25	10	73	120
PORCENTAJE	10%	21%	8%	61%	100%
	Excelente	Muy Bueno	Regular	Malo	TOTAL
<i>Entrenamiento -</i>	13	21	34	52	120
PORCENTAJE	11%	18%	28%	43%	100%
	Excelente	Muy Bueno	Regular	Malo	TOTAL
<i>Dirección y liderazgo de Jefe Inmediato</i>	16	4	29	71	120
PORCENTAJE	13%	4%	24%	59%	100%
	Excelente	Muy Bueno	Regular	Malo	TOTAL
<i>Planificación y delegación de funciones</i>	28	23	16	53	120
PORCENTAJE	23%	19%	13%	45%	100%
	Excelente	Muy Bueno	Regular	Malo	TOTAL
<i>Rotación y entrenamiento de funciones dentro de la Unidad de Trabajo</i>	17	34	45	24	120
PORCENTAJE	14%	28%	38%	20%	100%
	Excelente	Muy Bueno	Regular	Malo	TOTAL
<i>Ambiente laboral - comunicación interna -</i>	23	10	31	56	120
PORCENTAJE	17%	8%	27%	48%	100%
	Excelente	Muy Bueno	Regular	Malo	TOTAL
<i>Cooperación, motivación y trabajo en equipo</i>	12	23	17	68	120
PORCENTAJE	10%	17%	16%	57%	100%
	Excelente	Muy Bueno	Regular	Malo	TOTAL
<i>Cumplimiento de objetivos de la Unidad</i>	23	12	62	23	120
PORCENTAJE	19%	10%	52%	19%	100%
	Excelente	Muy Bueno	Regular	Malo	TOTAL

Gracias a estos resultados obtenidos de la encuesta de salida se puede determinar que existe una necesidad de capacitación, para lo cual se procede a agrupar estas variables en las características de liderazgo de servicio.

Tabla 2

- **Relación entre variables de las encuestas de salida y las Características del Liderazgo de Servicio.**

<i>Nro.</i>	<i>ROL DEL DIRECTOR</i>	<i>LIDERAZGO DE SERVICIO</i>	<i>COMUNICACIÓN</i>	<i>PLANIFICACIÓN Y DELEGACIÓN</i>	<i>MOTIVACIÓN</i>
<i>Tecnología - Equipos - Oficinas</i>	X				
<i>Organización - Políticas - Procedimientos</i>	X			X	
<i>Remuneración</i>	X				X
<i>Dirección y liderazgo de Jefe Inmediato</i>	X	X	X	X	X
<i>Planificación y delegación de funciones</i>	X		X	X	X
<i>Rotación y entrenamiento de funciones dentro de la Unidad de Trabajo</i>		X			
<i>Ambiente laboral - comunicación interna - respeto</i>	X	X	X		X
<i>Cooperación, motivación y trabajo en equipo</i>		X			X
<i>Cumplimiento de objetivos de la Unidad</i>	X	X		X	

Podemos evidenciar que en el consolidado general de la encuesta de salida los valores más representativos de nuestra muestra están en los rangos de regular y malo, identificando una alta necesidad de realizar un programa de capacitación.

Es decir que para cubrir la necesidad expuesta de capacitación, los resultados obtenidos nos apalancan para desarrollar un programa en liderazgo de servicio, generando herramientas para el desempeño de las funciones de un directivo, desarrollando comportamientos que apalancen la gestión del mismo, es por eso que se propone capacitar en las competencias de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, motivación y planificación, las mismas q se consideran como indispensables para ser un líder de servicio.

A continuación se detallará la propuesta de desarrollo de las competencias de liderazgo de servicio para que sea implementada en la Institución, en esta detalla las fases que tendrá el proyecto, los objetivo, temas, participantes y las unidades que se tratarán.

5.2 Fases del Desarrollo del programa de desarrollo de competencias

El Plan de desarrollo de capacitación de liderazgo de servicio constará de las siguientes fases:

1. Expectativas del Cliente Interno
2. Identificación factores que intervienen en la insatisfacción del liderazgo de servicio
3. Definición de participantes a capacitar
4. Temario del Plan de Capacitación de liderazgo de servicio.
5. Procedimiento del programa
6. Funcionamiento del programa

7. Campaña de comunicación, cambio y cultura
8. Selección de proveedores
9. Responsabilidades
10. Recursos

5.3 Desarrollo del proyecto

Identificar la estructura del Ministerio de Trabajo, conocer sus expectativas de liderazgo de servicio, la percepción y lo que espera el servidor de nuestra institución.

5.3.1 Expectativas del Cliente

Identificar la estructura del Ministerio de Trabajo, conocer sus expectativas de liderazgo de servicio, la percepción y lo que espera el servidor de nuestra institución.

5.3.2 Identificación de factores que intervienen en la insatisfacción del liderazgo de servicio.

De la información remitida por la Dirección de Administración de Talento Humano, respecto de la investigación realizada sobre los aspectos a mejorar en el liderazgo de servicio en la institución.

5.3.3 Definición de participantes

El proyecto se ejecutará en dos etapas:



5.3.4 Definición del programa de desarrollo de competencias de liderazgo de servicio.

El programa de desarrollo de competencias de liderazgo de servicio constará de un módulo de acuerdo a los ITEMS evaluados en el proyecto.

Se realizará la definición de comportamientos observables e indicadores de gestión del programa de capacitación que está enfocado al desarrollo de la competencia de Liderazgo de Servicio al Cliente.

- **Temario del programa de capacitación de liderazgo de servicio.**

La Calidad del Liderazgo de Servicio al Cliente Interno es un proceso integral que comprende:



Figura 3, Temario de programa

El contenido será enfocado 100% a la realidad del Ministerio de Trabajo, con casos reales orientados al liderazgo de servicio, y será determinado conjuntamente con la Dirección de Administración de Talento Humano.

Para complementar el alcance de los objetivos del programa de desarrollo de competencias de liderazgo servicio y realizar una gestión más amplia es necesario la revisión por parte de la Dirección de Procesos y la Dirección de Administración de Talento Humano.

5.3.5 Procedimiento y políticas del proyecto.

Se han definido las siguientes políticas y procedimientos:

- El programa de capacitación de liderazgo en servicio tendrá una duración de 80 horas, dentro de este tiempo el servidor desarrollará las competencias de Liderazgo de Servicio, Comunicación, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente en el nivel esperado y será evaluado a fin de certificar la aprobación del programa.
- Este programa de capacitación se impartirá en la sala de conferencias del Edificio Torrezul del Ministerio del Trabajo para lo cual se realizará el siguiente procedimiento:
- La Dirección de Administración de Talento Humano evaluará a los servidores de la Institución al iniciar y al finalizar el programa, con el fin de determinar el nivel de desarrollo de sus competencias conductuales.
- Para que los participantes aprueben este Programa de Formación, deberán acreditar el 80% mínimo de la calificación en las pruebas (práctica y teórica) al finalizar el curso y con el 90% de la asistencia al programa.
- Los participantes deberán firmar una carta, en la cual se comprometan a desarrollar las actividades individuales y/o grupales para el desarrollo de sus competencias.
- En caso de no aprobar el primer curso de formación, los participantes que acrediten un mínimo de 70% podrán repetir el programa por una sola ocasión, en caso de no aprobar se realizará un llamado de atención por parte de la Dirección de Administración de Talento Humano.

- Los servidores capacitados deberán replicar los conocimientos adquiridos, para lo cual se desarrollarán temáticas con contenido de las mejores prácticas y experiencias de los servidores con la finalidad de establecer cursos vivenciales con actividades para promover el autodesarrollo de las competencias.
- Los jefes inmediatos deben promover el desarrollo de competencias de sus supervisados, y realizar constantemente el seguimiento y retroalimentación.

5.3.6 Funcionamiento del programa.

La estructura del programa de capacitación de Liderazgo de Servicio estará conformada según el siguiente detalle:

- Lugar: Sala de Reuniones Edificio Torrezul, Matriz Quito.
- Duración de módulos: 80 horas.
- Responsable del programa: Dirección de Administración de Talento Humano.

5.3.7 Campaña de Comunicación y Difusión

La Dirección de Comunicación Institucional deberá promocionar el programa de capacitación de Liderazgo de Servicio y sus objetivos entre los servidores a nivel nacional a través de las fases de:

- Expectativa y promoción del programa de capacitación
- Publicación de los resultados e indicadores.

5.3.8 Selección de proveedores

Para la ejecución del programa de capacitación de liderazgo de servicio será necesario contar con:

- Instructores Externos: Expertos en formación en el Modelo de Gestión de Competencias y Liderazgo de Servicio.

5.3.9 Responsabilidades

- Dirección de Administración de Talento Humano: Será la responsable de la ejecución, la evaluación, seguimiento, logística y emisión de resultados del programa de capacitación del Liderazgo de Servicio.
- Dirección de Comunicación Institucional: Será la responsable de la campaña de expectativa, promoción y publicación de los resultados de los indicadores de reacción del programa de capacitación.
- Jefes Inmediatos: Serán los responsables de promover el desarrollo de competencias de sus supervisores.
 - Participantes
 - Cumplir con las actividades que demanda el programa de capacitación de Liderazgo de Servicio.
 - Seguimiento y Evaluaciones
 - La Administración de Talento Humano aplicara evaluaciones de reacción e impacto al finalizar el programa de capacitación.

5.3.10 Recursos

- Económicos:

Los valores que genere la ejecución de este proyecto serán aplicados a la partida presupuestaria de Capacitación, donde se destaca un valor de \$40.000 dólares americanos.

- Materiales

El material didáctico será entregado por el proveedor

5.4 Programa de Capacitación de Liderazgo de Servicio aplicado

Temas a Capacitar en las unidades:

1. Papel del Directivo en una Institución
2. Liderazgo de servicio
3. Desarrollo de Competencias
4. Comunicación
5. Planificación
6. Coaching Ejecutivo

Se adjunta como anexo la descripción de las unidades.

UNIDAD 1

Papel del directivo en la institución

Objetivos del módulo

- Conocer la naturaleza y características particulares de la Institución
- Identificar los elementos centrales del rol que desempeña un directivo en la organización

Instructor

- Externo

Contenido

1.1. Conceptos y definiciones

1.2. Funciones del directivo en la organización

1.3. Las nuevas competencias requeridas por el entorno, cliente interno/ externo y proveedores

1.4. La cultura y valores en la organización

1.5. Cadena de valor

UNIDAD 2

Liderazgo

Objetivos del módulo

- Desarrollar herramientas prácticas para potenciar equipos de alto rendimiento

Instructor

- Externo

Contenido

- 2.1. Descripción de los diferentes estilos de liderazgo
- 2.2. Liderazgo transformacional: cómo enfocarse en cada situación
- 2.3. Consejos para progresar desde el propio estilo de liderazgo
- 2.4. Como liderar con eficiencia equipos de trabajo

UNIDAD 3

Desarrollo de Competencias organizacionales y liderazgo de servicio

Objetivos del módulo

- Desarrollar herramientas de liderazgo de servicio que permitan ayudar a los demás a desarrollar nuevas capacidades y habilidades como equipo de trabajo.

Instructor

- Externo

Contenido

- 3.1. Definición de liderazgo de servicio
- 3.2. Desarrollo de liderazgo de servicio
- 3.4. Manejo de Equipos
- 3.5. Manejo de personal Uno a Uno
- 3.6. Desarrollo de servicio al cliente interno
- 3.7. Proceso de feedback personal y grupal
- 3.8 Como desarrollar mí equipo de trabajo en base a servicio al cliente
- 3.9. Como desarrollar a mí equipo de forma profesional.
- 3.10. Modelo de gestión de competencias
- 3.11 Desarrollo de competencias

UNIDAD 4

Comunicación

Objetivos del módulo

- Proporcionar al director diferentes recursos para mejorar la eficacia de sus procesos comunicativos orales, no verbales y escritos, favoreciendo la efectividad en el logro de los objetivos del cargo, el trabajo en equipo y el clima organizacional.

Instructor

- Externo

Contenido

- 4.1 Comunicación Efectiva
- 4.2 El proceso de la comunicación
- 4.3 Es imposible no comunicar
- 4.4 Tipos de comunicación
- 4.5 Comunicación verbal
- 4.6 Comunicación no verbal
- 4.7 Escucha Activa
- 4.8 Comunicación entre pares
- 4.9 Comunicación sistémica
- 4.10 Inteligencia Emocional
- 4.11 Pilares de la inteligencia emocional
- 4.12 Tips de aprendizaje de inteligencia emocional.

UNIDAD 5

Planificación y Delegación

Objetivos del módulo

- Generar herramientas de alto impacto en el manejo del tiempo personal y de su equipo de trabajo.

Instructor

- Externo

Contenido

5.1 Definiciones de Planificación y delegación

5.2. Análisis y clasificación y tareas

5.3 Planificación y organización del equipo

5.4. Objetivos SMART

5.5 Como reconocer y afrontar el estrés

5.6. Principios para una delegación eficaz

5.7. Etapas de una correcta delegación

5.8 Delegación y motivación

UNIDAD 6

Motivación y Coaching ejecutivo

Objetivos del módulo

- Desarrollar herramientas prácticas en función de toma de acciones para la consecución de los objetivos personales y profesionales del equipo de trabajo.

Instructor

- Externo

Contenido

6.1. Modelos para comprender la motivación de las personas

6.2 Herramientas de motivación

6.3 Elaborar y poner en marcha un plan de motivación del personal

6.4 Definición de coaching ejecutivo

6.5 Etapas de para desarrollar un proceso de coaching

6.6 Herramientas para un manejo eficiente del proceso de coaching

6.7. Como elaborar un plan de acción de coaching.

6 CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- La elaboración, desarrollo, implementación y ejecución del programa de liderazgo de servicio permitirá fortalecer los conocimientos, destrezas y habilidades con el fin de repotenciar las características que engloban el liderazgo de servicio.
- En base al diagnóstico expuesto en esta investigación se desarrolló la malla curricular del programa de desarrollo de competencia que sirve de guía para perfeccionar las herramientas y diferentes metodologías del liderazgo de servicio.
- Las características del Liderazgo de Servicio detectadas en el proyecto entrelazan el marco teórico y la investigación propuesta a través del diagnóstico, desarrollo y evaluación de las herramientas de medición utilizadas.
- El programa de desarrollo de competencias de liderazgo de servicio ha sido generado en base a las necesidades reales del Ministerio del Trabajo, con el fin de incrementar las competencias de liderazgo de servicio del personal de Nivel Jerárquico Superior alineadas a la consecución de los objetivos institucionales.
- Poner en práctica este programa de desarrollo de competencias significará un gran reto que genera incertidumbre por parte de los promotores del cambio, por lo que uno de los pilares fundamentales ha sido el desarrollo de la estrategia de difusión, la misma que representa la piedra angular y directrices necesarias para alcanzar resultados positivos y de alto impacto.
- Es determinante realizar una buena campaña de difusión e imagen del proyecto conjuntamente con la dirección de comunicación de la institución, la cual permitirá que todos los funcionarios del Ministerio del Trabajo conozcan acerca de los objetivos,

desarrollo, avances y evaluaciones del programa de capacitación con el fin de generar sinergia y compromiso institucional.

- La aplicación de las acciones de promoción de liderazgo de servicio en la guía de “Buenas Prácticas Laborales” permitirá que todas las Instituciones públicas conozcan acerca de la viabilidad del proyecto de liderazgo de servicio y así obtener un servicio eficaz y de calidad por parte de los mandos medios.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la Unidad Administrativa de Talento Humano continúe con el proyecto y desarrolle una herramienta de evaluación en la cual se mida indicadores de conocimiento, reacción e impacto a los participantes al finalizar el programa.
- Es importante que en el manual de buenas prácticas laborales que realizará el Ministerio del Trabajo, se incluya la difusión del proyecto “Programa de Desarrollo de competencias de Liderazgo de Servicio” con el fin de dar a conocer de manera interinstitucional este proyecto y se cree un modelo de liderazgo que pueda ser desarrollado para todo el sector público.
- La máxima autoridad deberá incentivar a todas las direcciones involucradas en el proyecto para que su participación sea activa y constante para que todo el personal del Ministerio del Trabajo mantenga interés en el mismo.
- Para que el programa de desarrollo de competencias de liderazgo de servicio tenga un alto impacto dentro de la Institución se deberá tomar en cuenta la metodología investigada y planteada en el proyecto como base fundamental para alcanzar los objetivos planteados.
- Es importante que una vez que el programa de desarrollo de competencias sea ejecutado se realicen evaluaciones que logren medir la reacción y el impacto que tendrá para obtener indicadores que mejoren el programa tanto a nivel académico como motivacional.
- Una vez alcanzados los objetivos de la primera fase del programa propuesto es recomendable realizar nuevamente una investigación y creación de una segunda fase con el fin de potenciar otras conductas observables o competencias que definen al liderazgo de servicio.

7 Bibliografía

1. AEA Business School. (2018). AEA business school blog. Obtenido de AEA business school blog: <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-el-liderazgo-transformacional>
2. Agudo, J. L. (2001). Anuario de Educación 2001. Recuperado el 13 de 02 de 2017, de Anuario de Educación 2001: http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.pdf
3. Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Argentina: Granica.
4. Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Londres: Free Press.
5. Botero, M. (2015). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 137.
6. Boyatzis, R. (1982). The Competent manager. Londres: Willey.
7. Cabezas, C. (2016). El liderazgo de servicio y su efecto transformador: el caso del Centro del Muchacho Trabajador. *Revista Puce*, 3-31.
8. Centro para la Salud y Desarrollo Comunitario de la Universidad de Kansas. (2017). La Caja de Herramientas Comunitarias. Obtenido de La Caja de Herramientas Comunitarias: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/liderazgo-de-servicio/principal>
9. Chiavenato. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

10. Chinchilla, G. (2001). Papers de Formación Municipal, Barcelona Num79. Obtenido de Papers de Formación Municipal, Barcelona Num 79: https://www.academia.edu/5583215/Articulo_Competicencias_directivas
11. Contreras, F. (2008). LIDERAZGO: PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN. *International Journal of Psychological*, 65-66.
12. Enciclopedia Financiera. (2015). Enciclopedia Financiera. Obtenido de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediainanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm>
13. Fernando Molero, P. R. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis. *Psicothema*, 495-501.
14. Gabriunas, I. P. (2005). Competencias para el liderazgo gerencial. *Investigación*, 81.
15. Giraldo, Y. T. (Mayo de 2013). Identificación de las competencias organizacionales y tecnicas en la funeraria Los Olivos Caldas. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de Universidad de Manizales: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/363/Yurledy_Trujillo_Giraldo_2013.pdf?sequence=3
16. Gonzalez, A. G. (septiembre de 2014). Universidad de la Laguna. Obtenido de Universidad de la Laguna: <http://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/394/ESTILOS%20Y%20COMPETENCIAS%20DEL%20LIDERAZGO.PERCEPCIONES%20DE%20LOS%20FUTUROS%20PROFESIONALES..pdf?sequence=1>

17. Hernandez, J. d. (28 de 09 de 2017). Editorial Gemas. Obtenido de Editorial Gemas: http://gemas.discernir.com/?page_id=423
18. Kaplan, R. N. (2004). Mapas Estrategicos. España: Planeta: DeAgostini Profesional y Formación.
19. McClelland, D. (1998). Identify competencies with behavioural-event interviews. Psychological Science.
20. Ministerio del Trabajo. (2015). Plan Estratégico Institucional 2015 - 2018. Quito: Dirección de Comunicación Social.
21. Ooztinga, I. (07 de 03 de 2018). 12 manage the executive fast track. Obtenido de 12 manage the executive fast track: https://www.12manage.com/methods_greenleaf_servant_leadership_es.html
22. Osorio, M. N. (2015). El liderazgo servidor. UNAC, Revista de estudios e investigaciones , 20-21.
23. Oxford Dictionary of English. (2010). Oxford Dictionary of English. Oxford: OUP Oxford.
24. Pablo, C. (2000). Liderazgo Relacional. Barcelona: IESE Universidad de Navarra.
25. Posivarte. (28 de 09 de 2017). Posivarte. Obtenido de Posivarte: <http://www.positivarte.com/1584-2/>
26. Robert S. Dennis, L. K.-N. (2010). Servant Leadership Theory. Londres: Palgrave Macmillan.

27. Spencer & Spencer, L. S. (1993). Competence at work. Nueva York: John Wiley and sons, Inc.
28. The Mind Tools. (2017). Mind Tools. Obtenido de Mind Tools: <https://www.mindtools.com/pages/article/servant-leadership.htm>
29. Universidad de California de los Angeles. (2014). Diplomado UCLA. Recuperado el 13 de 02 de 2017, de Diplomado UCLA: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Rgd1WULqVfwJ:redis.a.ucla.edu/ve/Diplomado%2520Liderazgo/1er.%2520M%25C3%25B3dulo%2520Liderazgo/Mod%2520I%25202%2520Siete%2520Estructuras%2520de%2520Liderazgo.pdf+%&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
30. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. (2017). Liderazgo y Misión de Servicio. Recuperado el 01 de 02 de 2017, de Liderazgo y Misión de Servicio: <http://www.dhi.mx/Archivos/Liderazgo/Antolog%C3%ADa%20Liderazgo.pdf>
31. Valencia, M. E. (17 de 05 de 2005). Estudios Gerenciales. Obtenido de Estudios Gerenciales: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232005000300002&script=sci_arttext&tlng=en
32. Valencia, M. E. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad en las organizaciones? Colombia: Universidad del Valle.
33. Yarce, J. (03 de febrero de 2017). instituto latinoamericano de liderazgo. Obtenido de instituto latinoamericano de liderazgo: http://www.mercaba.org/FICHAS/Sociedad/el_lider_nace_o_se_hace.htm

8 ANEXOS

- **Anexo 1: Entrevista de Salida**

 <small>GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR</small>		Ministerio del Trabajo	Quito - Ecuador • Av. República del Salvador N34 -183 y Suiza 023814000 • Clemente Ponce N15-59 y Piedrahita 022548900 / 022542580
<h3>ENTREVISTA FIN DE GESTION</h3>			
SERVIDOR : _____			
		CARGO : _____	
DIRECCION : _____			
		UNIDAD : _____	
FECHA DE SALIDA : _____ _____			
ORIGEN DE SALIDA			
Terminación de contrato ()		Vto. Bueno ()	
Desahucio ()		Jubilación ()	
Renuncia voluntaria ()		Destitución ()	
		Motivo de _____	
		Compra de Renuncia ()	
		Supresión de Partida ()	
		Terminación por vigencia de contrato ()	

Renuncia:

EVALUACION DE LA INSTITUCIÓN Y ASPECTOS GENERALES

Excelente Muy Bueno Regular Malo

	Excelente	Muy Bueno	Regular	Malo
Tecnología - Equipos - Oficinas				
Organización - Políticas - Procedimientos				
Remuneración				
Entrenamiento - Capacitación				
Dirección y liderazgo de Jefe Inmediato				
Planificación y delegación de funciones				
Rotación y entrenamiento de funciones dentro de la Unidad de Trabajo				
Ambiente laboral - comunicación interna - respeto				
Cooperación, motivación y trabajo en equipo				
Cumplimiento de objetivos de la Unidad				

CONSIDERACIONES PERSONALES

¿Cuál ha sido su mejor aporte como Servidor Público en el Ministerio del Trabajo?

¿Qué sugerencia nos puede brindar que ayude a mejorar el Ministerio del Trabajo?

¿Cuál es el aspecto más positivo que ha observado en el Ministerio del Trabajo?

¿Cuál es el aspecto más negativo que ha observado en el Ministerio del Trabajo?

¿Elaboró una observación formal de este aspecto a los funcionarios correspondientes?

¿Cómo fue su relación con sus jefes o compañeros?

¿Estaría dispuesto a reingresar al MDT?

SI NO

Puesto:

Área:

INFORME DATH

Período de empleo:

del

al

Ultimo

Cargo al que ingresó:

cargo:

Los dos últimos jefes a los que reportó:

Nombre:

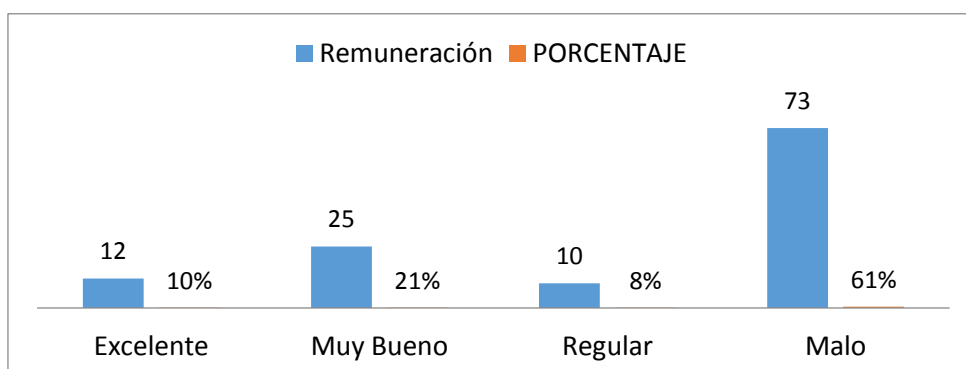
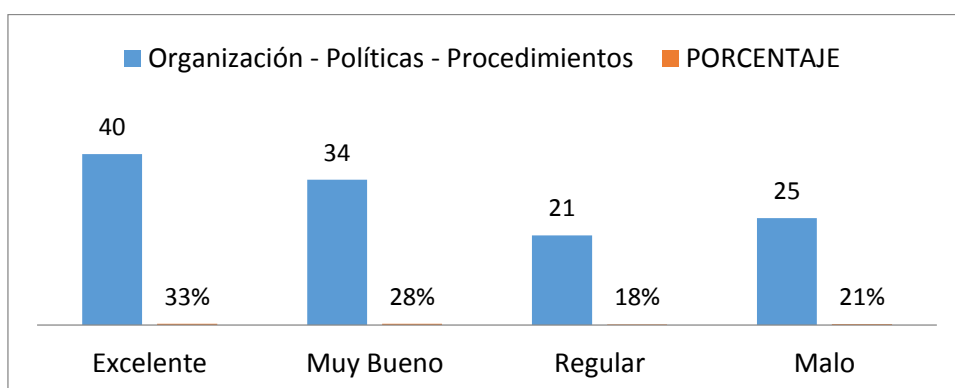
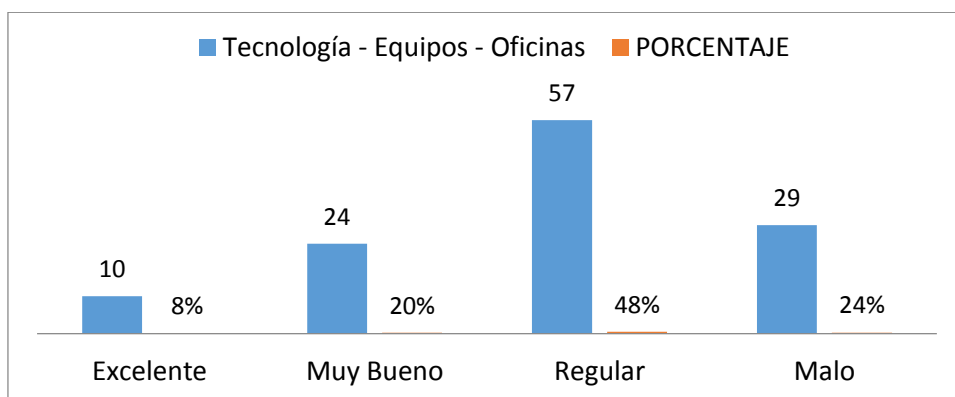
Nombre:

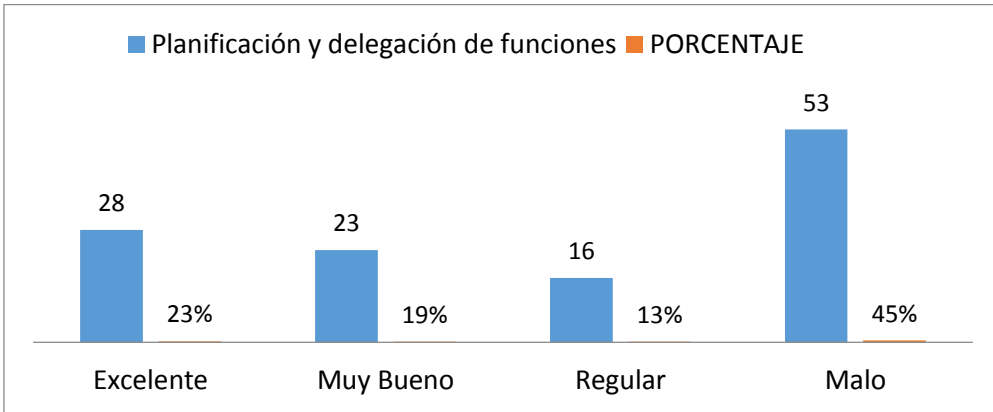
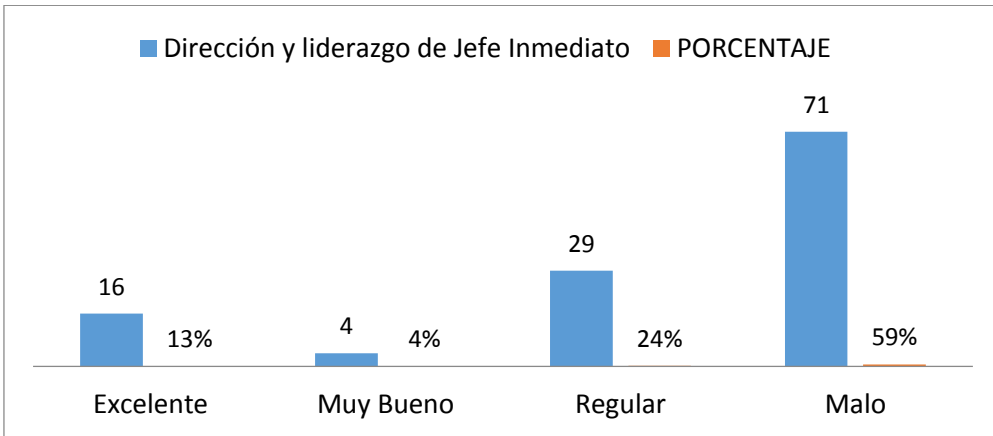
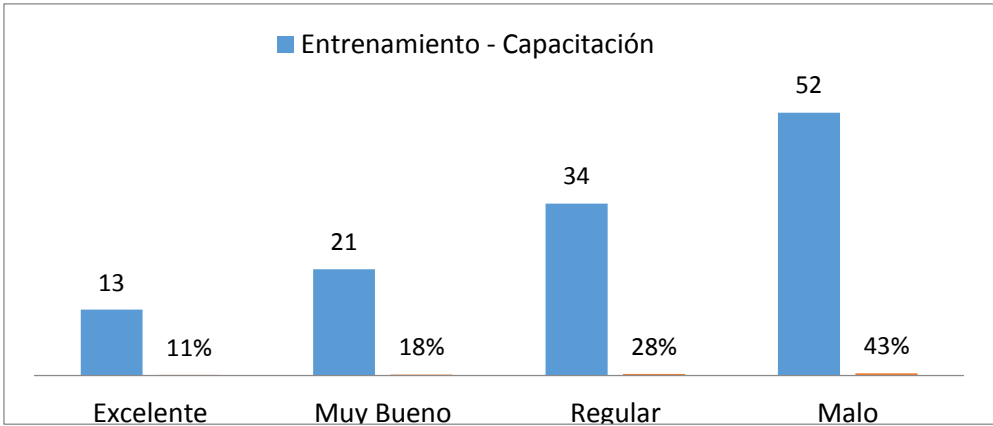
Sanciones recibidas:

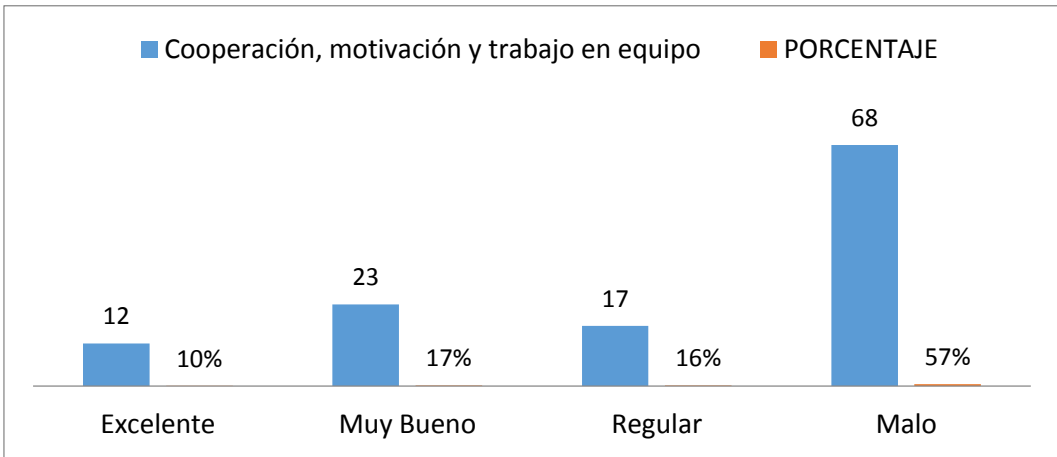
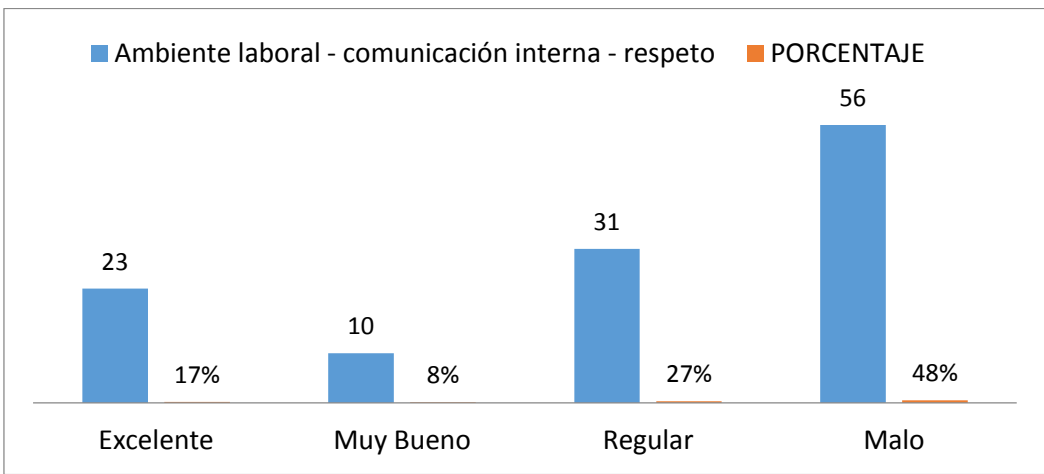
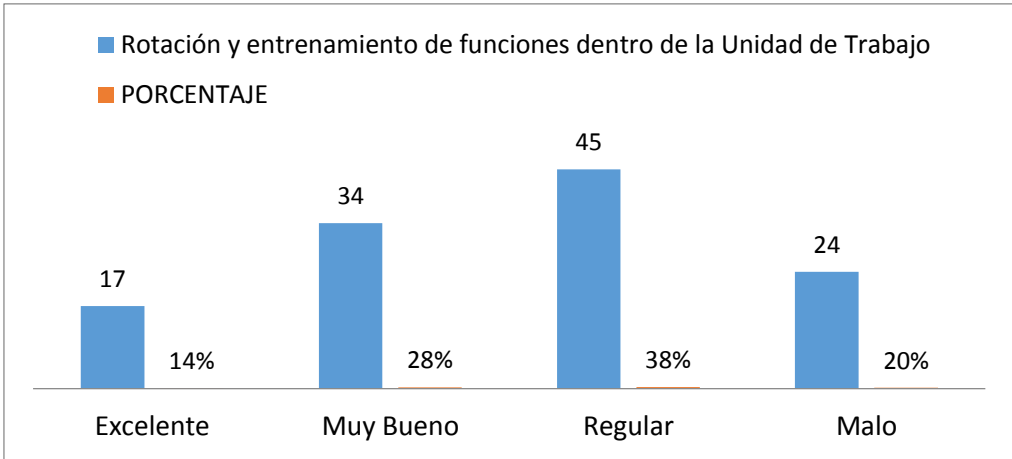
Nombre del entrevistador

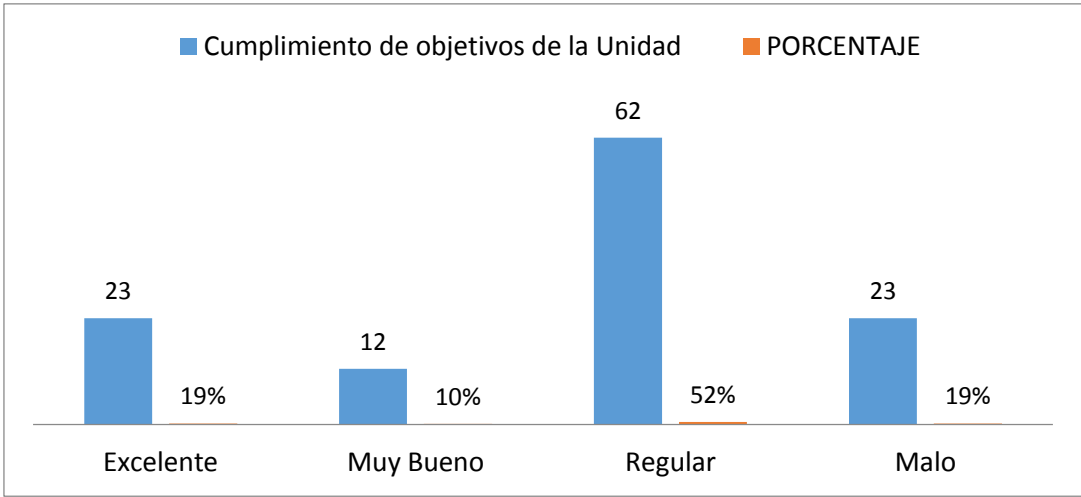
Fecha

- Anexo 2: Porcentajes de variables de las Encuestas de Salida**









Anexo 3: Entrevista para el Nivel Jerárquico Superior



Ministerio
del Trabajo

Quito – Ecuador

- Av. República del Salvador N34 -183 y Suiza 023814000
- Clemente Ponce N15-59 y Piedrahita 022548900 / 022542580

ENTREVISTA PARA EL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR

SERVIDOR :

CARGO:

DIRECCION :

FECHA:

CONSIDERACIONES PERSONALES

1. ¿Considera usted que este modelo debería ser adoptado por las instituciones públicas de nuestro país?

2. ¿Considera usted que en la actualidad la mayoría de personas que se encuentran en posiciones directivas tiene este tipo de filosofía?

3. ¿De qué manera se puede promover esta práctica en el Ministerio del Trabajo?

4. ¿De qué manera cree usted que se debería promover esta práctica en el Ministerio del Trabajo?



GOBIERNO NACIONAL DE
LA REPUBLICA DEL ECUADOR



Ministerio
del Trabajo

Quito – Ecuador

- Av. República del Salvador N34 -183
y Suiza 023814000
- Clemente Ponce N15-59 y
Piedrahita 022548900 / 022542580

ENTREVISTA PARA EL NIVEL JERARQUICO SUPERIOR

SERVIDOR :

CARGO :

DIRECCION

:

FECHA:

CONSIDERACIONES PERSONALES

1. ¿Considera usted que este modelo debería ser adoptado por las instituciones públicas de nuestro país?

2. ¿Considera usted que en la actualidad la mayoría de personas que se encuentran en posiciones directivas tiene este tipo de filosofía?

3. ¿De qué manera se puede promover esta práctica en el Ministerio del Trabajo?

4. ¿De qué manera cree usted que se debería promover esta práctica en el Ministerio del Trabajo?

