OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE CHIMBORAZO

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de empresas con mención en planeación

Línea de Investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS

Autora:

Estefanía Alejandra Calero Cazorla

Directora:

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.

Ambato – Ecuador

Junio 2019

Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo

Informe de Trabajo de Titulación

presentado ante la

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ambato

Por

Estefanía Alejandra Calero Cazorla

En cumplimiento parcial de los requisitos
para el Grado de Magister en Administración
de empresas con mención en planeación

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Oficina de Posgrados

Junio 2019

Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo

Aprobado por:

María Fernanda San Lucas,
Presidente del Comité Calificador
Coordinador de la oficina de Posgrados

Ph.D. Varna Hernández Junco
Miembro Calificador

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

M.A.Gonzalo Pazmay Ramos
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Junio 2019

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de empresas mención planeación

Tema: Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de Los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

Tipo de trabajo: Diseño de Modelo Complejo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Estefanía Alejandra Calero Cazorla

Director: Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de desarrollo se fundamenta en la importancia que desempeña el gerente como líder junto a los demás colaboradores de su organización reflejada en el desempeño laboral, por lo que se desarrolló un modelo de liderazgo gerencial. Se realizó un análisis FODA de la institución en donde las consecuencias avizoradas fueron problemas en la organización y planificación de actividades. Con los datos y valores obtenidos se tuvo un enfoque real que hasta ahora ha constituido un limitante para el desarrollo de la Dirección Provincial del IESS Chimborazo. Algunos autores como Chiavenato y Goleman concuerdan en que el liderazgo gerencial influye directamente en el desempeño laboral de los funcionarios y demás trabajadores, por lo que se determinó la indagación mediante la aplicación de entrevista y encuesta a los beneficiarios para evaluar las variables consideradas. Los instrumentos fueron validados a través de aplicación piloto y por análisis factorial (Alpha de Cronbach). La validación del trabajo realizado dio a conocer la incidencia en la planificación y desarrollo de actividades.

Palabras clave: liderazgo gerencial, desempeño laboral, clima organizacional, motivación, comunicación.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo: **ESTEFANÍA ALEJANDRA CALERO CAZORLA,** con **CC. 060395424-9,** autora del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL CHIMBORAZO", previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN,** en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS./Oficina de Postgrados**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, junio 2019

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

ESTEFANÍA ALEJANDRA CALERO CAZORLA

CC. 060395424-9

Mi agradecimiento a Dios por permitirme seguir alcanzando las metas y sueños que he planificado para mi vida. Confiada que "El Señor es mi pastor, nada me faltará, en lugares de verdes pastos me hace descansar; junto a aguas de reposo me conduce; Él restaura mi alma; me guía por senderos de justicia; por amor de su nombre".

A mi amada madre quien es mi mejor amiga, mi guía, mi apoyo, mi fortaleza; la mujer que ha sabido educarme, aconsejarme y darme su amor incondicional. A mi hermana quien también es pilar fundamental en mi vida. A mi abuelita Vicky quien a diario me ha brindado su confianza y me ha motivado para que termine con éxito este trabajo de investigación. A mis amigas María Isabel y Marianita por sus sabios consejos y ayuda en el momento oportuno. Y para aquella persona que ya no está; pero que en su momento fue el promotor de empezar mis estudios de cuarto nivel.

A cada uno ustedes que con cariño y confianza han hecho posible que este objetivo se cristalice.

Reconocimientos

En el presente informe de trabajo de titulación de posgrado agradezco el apoyo de Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg., en quien encontré una gran docente por sus conocimientos y guía en lo relacionado con mi tema y en las metodologías necesarias para desarrollar una investigación.

Resumen

La presente investigación se realizó en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, enfocándose en el modelo de liderazgo gerencial y la importancia del papel que desempeña el director de la institución caso de estudio. El objetivo general de este trabajo fue diseñar un modelo de liderazgo gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, la metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo, que sirvió para observar la problemática investigativa, así como la recolección de datos a través de tres instrumentos: entrevista al director, aplicación de encuestas a los funcionarios y el test de liderazgo de Hersey y Blanchard (1982) aplicado al director. El esquema del modelo de liderazgo fue validado por tres especialistas en el área, este modelo considera aspectos de: comunicación, entrenamiento, motivación, compensación y empoderamiento. En los resultados obtenidos de los instrumentos se destacan un estilo de liderazgo por delegación, además las encuestas evidencian que el estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la organización. En conclusión, el modelo de liderazgo gerencial fue diseñado como una herramienta de gestión que contribuya a mejorar el desempeño dentro de la entidad.

PALABRAS CLAVE: modelo de liderazgo gerencial, desempeño laboral, liderazgo

Abstract

This study was carried out in the Provincial Directorate of the Ecuadorian Institute of Social Security of Chimborazo. It concerns the model of managerial leadership and the importance of the role played by the director of this institution. The general objective of the research was to design a model of managerial leadership to strengthen the work performance of the employees at the Provincial Directorate of the Ecuadorian Institute of Social Security of Chimborazo. The methodology used has both a quantitative and qualitative approach, which made it possible to observe the problem under study, as well as collect data through three instruments, an interview with the director, the application of surveys to the employees and the Hersey y Blanchard Leadership Test (1982) given to the director. The scheme of the leadership model was validated by three specialists in the area. This model considered the aspects of communication, training, motivation and compensation. The results obtained from the instruments highlighted, a leadership style of delegation and the surveys show that the leadership style influences the work performance of the organization's employees. In conclusion, the managerial leadership model was designed as a management tool that contributes to improving performance within the entity.

Keywords: management leadership model, work performance, leadership

Índice de Contenidos

Ficha Técnica ... iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad ... iv
Reconocimientos ... vi
Abstract ... viii
Lista de Tablas ... xi
Índice de Figuras ... xii
Capítulos ... 1
1. Introducción ... 1
1.1 Presentación del trabajo ... 1
1.2 Descripción de Documento ... 1
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo ... 3
2.1 Información técnica básica ... 3
2.2 Descripción del problema ... 3
2.3 Preguntas Básicas ... 4
2.4 Formulación de Meta ... 5
2.5 Objetivos ... 5
2.6 Delimitación funcional ... 6
3. Marco Teórico ... 7
3.1 Liderazgo ... 7
3.1.1 El enfoque de la calidad de liderazgo. ... 9
3.1.2 Características de un líder ... 10
3.1.3 Estilos de liderazgos ... 11
3.1.4 Modelo de Liderazgo Gerencial o Empresarial ... 14
3.2 Desempeño laboral ... 15
3.2.1 Objetivos del Desempeño Laboral ... 15
3.2.2 Rasgos que predicen el desempeño laboral ... 16
3.2.3 Administración del Desempeño ... 17
4. Metodología ... 19
4.1.Metodología de la investigación ... 19
4.2 Instrumentos ... 19
4.2.1 La encuesta. ... 19
4.2.2 La entrevista ... 20
4.3 Población ... 20
4.4 Operacionalización de variables ... 21
4.5 Plan de procesamiento de información ... 23
4.5 Caracterización de la institución ... 23
4.7 Análisis e interpretación de resultados ... 25

Entrevista 25
Test 26
5.1. Producto Final del proyecto de titulación 38
5.1.1 MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL 38
5.2 Evaluación Preliminar 47
6.1 Conclusiones y Recomendaciones 49
REFERENCIAS 51

Lista de Tablas

1. Índice de Fiabilidad del Instrumento 20
2. Funcionarios Dirección Provincial del IESS - Chimborazo 21
3. Operacionalización de Variables 22
4. Resultados de la Entrevista 25
5. Test de Hersey & Blanchard aplicado a la Dirección Provincial IESS Chimborazo 26
6. Resultados Test de Hersey & Blanchard aplicado a la Dirección Provincial IESS Chimborazo 31
7. Género 32
8. Edad 33
9. Forma de liderar 33
10. Liderazgo Autocrático 33
11. Liderazgo basado en valores de innovación 34
12. Evaluación del Desempeño 34
13. Realiza positivamente las actividades 35
14. Influencia del liderazgo 35
15. Recibe algún tipo de motivación 36
16. Evaluación del desempeño laboral 36
17. Ambiente laboral 37
18. Síntesis de resultados de aplicación de instrumentos 37
19. Atributos y Competencias 39
20. Esquema de capacitación para funcionarios de la dirección provincial del IESS Chimborazo 44
21. Modelo de liderazgo gerencial de la dirección provincial IESS Chimborazo 46
22. Datos profesional validador 1 47
23. Datos profesional validador 2 47
24. Datos profesional validador 3 48

Índice de Figuras

Figura 1 Estilos de liderazgo de la Dirección Provincial IESS Chimborazo 32
Figura 2 Fases del proceso de liderazgo situacional 39

Capítulo 1

Introducción

1.1 Presentación del trabajo

El presente trabajo de investigación denominado: "Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo", ha generado una gran cantidad de problemas de planificación y aplicación de actividades por parte de los funcionarios y demás trabajadores de esta Institución.

Se hace necesario introducir innovaciones en el proceso administrativo con la finalidad de lograr los objetivos establecidos por parte de una entidad con tan alto capital tanto humano como monetario y cuyo producto debe ser un hombre mejor (Dessler & Ayala, 2015). Para que esta organización pueda estar bien manejada debe contar con recursos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles. El director de la entidad caso de estudio es quien debe conocer y estar al tanto de los objetivos trazados y a su vez velar por el cumplimiento de los mismo, en este contexto es necesario que dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo cuente con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor a través de cual todos quienes coordinan y dirigen actividades dentro de la institución: el gerente y funcionarios podrán estar al tanto de algunas innovaciones que el campo gerencial se produce frecuentemente.

El liderazgo es una parte fundamental en el desarrollo de una organización, de manera que ayuda apoyar a los demás para que ellos lo sigan, con el fin de lograr una cierta disposición para realizar todo lo necesario, las acciones que se solicite deben ser razonables, éticas y pertinentes.

1.2 Descripción de Documento

El objetivo de la presente investigación es desarrollar el modelo de liderazgo gerencial que contribuya en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto

Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, de forma que la tesis consta de seis Capítulos los que se detallan a continuación:

Capítulo 1: Introducción la que contiene claramente la presentación del trabajo, y la descripción de este.

Capítulo 2: Se presenta el Planteamiento de la Propuesta de trabajo, esta comprende de la información técnica básica, descripción del problema, preguntas básicas y los objetivos generales y específicos.

Capítulo 3: dentro del marco teórico requerido se establece la parte teórica conceptual, haciendo referencia a revisión documental e información bibliográfica sobre modelos de liderazgo.

Capítulo 4: La Metodología, aplicada en el presente caso de estudio inicia con la indagación realizada, con enfoque cuantitativo, que ha permitido comprender el paradigma del liderazgo.

Capítulo 5: Producto final del proyecto de investigación realizada después de la ejecución del presente proyecto de investigación, en este apartado se da a conocer los resultados obtenidos relacionados al liderazgo gerencial y desempeño laboral de la entidad del caso de estudio.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones.

Adicionalmente se puede encontrar todo lo referente a las referencias de varios autores mismos que han sido de gran ayuda para el desarrollo del presente proyecto.

Para finalizar se encuentran los apéndices, documentos importantes que fueron parte de la elaboración de este proyecto.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1 Información técnica básica

Tema: "Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el Desempeño Laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo".

Tipo de trabajo: Tesis de grado previo a la obtención del título de magíster en Administración de Empresas.

Clasificación técnica del trabajo: Investigación y Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo: Gerencia y Planificación

Principal: Pedagogía, Andragogía, Didáctica y / o Currículum

2.2 Descripción del problema

Las funciones principales de una dirección se enfocan en la definición de objetivos, distribución equitativa del trabajo y el aseguramiento de su ejecución, demostrando capacidad de liderazgo en todas las personas subordinadas que tiene a cargo dicha dirección (Ávalos, Puente, Viñán & Carrasco, 2017).

En la actualidad, en las organizaciones es necesario el desarrollo de prácticas gerenciales eficientes que promuevan la transformación de la realidad organizacional, por esta razón el modelo de liderazgo gerencial aplicado en la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social refleja las debilidades ligadas a la actividad gerencial de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de la entidad.

Cabe mencionar que el ambiente laboral depende en todo momento de la dirección, pues de esta manera se refleja el trabajo organizado y eficiente, lo antes expuesto es resultado de un diagnóstico realizado previo a la ejecución de la investigación caso de estudio, el cual consistió en detectar las debilidades vinculadas a las acciones ejecutadas dentro de la entidad pública, basadas en herramientas como el árbol de problemas, matriz de priorización de problemas, un análisis del contexto, definición de los beneficiarios, descripción de necesidades.

Según González (2019) manifiesta que la mayoría de las personas dentro de una organización desean sentirse aceptadas e interactuar de manera recíproca y cooperativa, en este contexto casi todas las personas están capacitadas para incrementar la eficiencia y realizar mayores contribuciones a la efectividad y desarrollo grupal, el líder formal no puede desempeñar todas las funciones de liderazgo, razón por la cual, los integrantes de la organización deben colaborar unos a otros, otro problema que afecta al caso de estudio son los sentimientos y actitudes reprimidos que ejercen efectos adversos en la resolución de los problemas, en el crecimiento personal y en la satisfacción en el trabajo.

A partir del diagnóstico inicial realizado en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Chimborazo se concluye que los componentes que tienen influencia significativa en la eficiencia del liderazgo gerencial son:

- La dirección de la dirección provincial del IESS Chimborazo al momento de establecer objetivos claros e identificar las metas que se deben alcanzar en ciertos periodos de tiempo.
- Estímulo a la excelencia que se logra cuando el área gerencial demuestra preocupación por el desarrollo y crecimiento profesional de los funcionarios de la dirección provincial del IESS Chimborazo.
- El estímulo por el trabajo en equipo, a través del cual la participación de cada trabajador es considerada como importante tendiendo cabida siempre en un buen ambiente de apoyo mutuo y
- La solución de conflictos son percepciones e intereses diferentes que compiten sobre una misma realidad.

La Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, no puede mantenerse al margen de las grandes transformaciones y expectativas que en todo momento se presentan en el campo de la administración: es necesario introducir innovaciones en el proceso administrativo con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por la dirección de la entidad. Para que dicha organización tenga una gestión adecuada debe contar con recursos humanos de óptima preparación para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles.

2.3 Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema actual y con mayor frecuencia apareció como descoordinaciones departamentales, repetición de funciones que generan ambiente hostil de trabajo.

¿Por qué se origina?

El problema del caso de estudio se origina por la manera de liderazgo en sus directivos y en las decisiones que toman, ya que inciden directamente en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

¿Qué lo origina?

La no existencia de un modelo de liderazgo gerencial que ayude al correcto desempeño laboral de los funcionarios.

¿Cuándo se origina?

No aplica.

¿Dónde se origina?

En el departamento administrativo.

¿Dónde se detecta?

En los directivos y funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

2.4 Formulación de Meta

Al diseñar el modelo de liderazgo gerencial para los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, se trazan lineamientos guía del estilo de liderazgo a implementarse, vinculado a la eficiencia del desempeño laboral de los empleados.

2.5 Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente el liderazgo gerencial y el desempeño laboral.
2. Diagnosticar la situación actual de liderazgo y desempeño laboral en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.
3. Establecer directrices de un modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

4. Validar el modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo mediante el criterio de especialistas.

2.6 Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Una vez concluida la investigación el producto final es el modelo de liderazgo gerencial diseñado para la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de seguridad social de Chimborazo con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los funcionarios, con el estilo de liderazgo gerencial propuesto en el modelo se busca mejorar la ejecución de actividades programadas con lapsos asignados para evitar pérdida de tiempo, intelecto y recursos, para los funcionarios se crea un ambiente laboral adecuado, donde ejecuten mejor sus actividades. En este contexto, la organización obtiene personal eficiente dedicado a trabajar en cada área asignada sin intervenir en las funciones de los demás, y eso se refleja en los resultados de los objetivos planteados. La parte de la dirección cumple un papel crucial dentro de una organización, por ello con el nuevo modelo de liderazgo gerencial se desarrolla medidas en las que el director tenga el control de todas las actividades y brinde un buen ambiente laboral a sus funcionarios.

Capítulo 3

Marco Teórico

Definiciones y conceptos

3.1 Liderazgo

Newstrom (2007), afirma que el liderazgo es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que sigan al líder y muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario. Obviamente, las acciones que el líder solicite de los demás deben ser razonables, pertinentes y éticas. Ellos deben representar acciones apropiadas que hagan que progrese el departamento al cual pertenecen a través de la consecución de metas de mayor productividad, mejor calidad o servicio, así como conservación de los recursos. En primer lugar, las respuestas de los empleados deben ser más que una aceptación pasiva; un compromiso dispuesto y entusiasta. En segundo lugar, en la medida en que los empleados desarrollan sus habilidades y experiencias, deben empezar a aceptar parte de la responsabilidad de velar por lo que se requiere hacer.

Se puede decir que el liderazgo es una forma de guiar o dirigir a un grupo apoyándolo para que lo sigan, de esta manera se puede lograr todo lo planificado al cumplir con las tareas encomendadas.

El liderazgo es mucho más que una estrategia gerencial ya que requiere además del conocimiento y práctica idónea de metodologías especializadas, la vivencia y aplicación de cualidades específicas orientadas a lograr la satisfacción y plena realización de los liderados

El ejercicio del Liderazgo entraña tres problemas fundamentales (Kotter, 1990) el psicológico, por aplicarlo sobre seres humanos, dotados de inteligencia, voluntad, pasiones y sentimientos; el Pedagógico, por entrañar la instrucción y la educación del liderado; y, el Moral, por regular las conductas de los seguidores influyendo en su comportamiento.

En este contexto el liderazgo no es meramente, dar órdenes, aunque se den con mucha energía y con ademanes autoritarios y tampoco tiene que ver con doblegar voluntades, por el contrario, liderar es educar, logrando el desarrollo del ser humano, es también instruir, enseñando las nociones técnicas precisas y dirigiendo los ejercicios prácticos, para proporcionar a los seguidores los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus actividades (Pazmiño, 2001)

El liderazgo es una disciplina, que se ejerce voluntariamente a un grupo de trabajo, con el fin de generar un conjunto de metas preestablecidas con miras a satisfacer las necesidades de los integrantes del grupo liderado; en este sentido es importante resaltar que quien ejerza el liderazgo debe tener habilidades y aptitudes que promuevan ser la fuerza motivadora de desarrollo total del equipo de trabajo (Alfonso, Alvero & Trillán, 1999)

El liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos, el estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados (Munch, 2011)

"Es el proceso de influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo" (Ávalos, Puente, Viñán, & Carrasco, 2017. p 25).

Lazzati (2016) menciona que el liderazgo depende de los atributos del líder, debido a que, en éste está llegar a tener el nivel de confianza entre sus colaboradores y él.

El liderazgo ha sido definido de varias maneras, pero en la mayoría de las definiciones existen cuatro aspectos comunes, que los podemos llamar elementos esenciales del liderazgo, ellos son:

a. La existencia de un grupo, por lo menos de dos personas;

b. La influencia sobre el grupo;

c. El proceso de comunicación como un medio de liderazgo,

d. La existencia de un objetivo común.

Se pueden distinguir, perfectamente los cuatro elementos:

"Liderazgo es la habilidad de ejercer influencia interpersonal por medio de la comunicación, para la consecución de un objetivo común". Se define el líder como el "miembro del grupo que ostenta el status más elevado". Por otro lado, Koonts & Weihrich (1994), manifiestan que el liderazgo es el arte o proceso de influir o fiscalizar en las personas parea que se esfuercen con buena disposición y de manera entusiasta hacia la consecución de metas grupales. Por su parte, Robbins, et al. (1996) Define al liderazgo como la habilidad de influir en un grupo para la consecución de metas, la supervisión es, en cierto modo, un liderazgo que conduce a una modificación del comportamiento de las personas que se hallan comprometidas en el proceso de enseñanza - aprendizaje, a fin de tomar más consecuente dicho comportamiento.

Para Solanellas (2018) el liderazgo representa el arte de convencimiento a la gente que se sigue para alcanzar un objetivo común, se basa en tres elementos: el líder, los seguidores y el objetivo en común, creando así el triángulo del liderazgo.

El liderazgo como la relación entre quien guía y quienes son guiados, es decir que toda situación en que a causa del que guía los que guiados ejecutan las acciones, y siente en una manera diferente de lo que harían en un caso distinto (Romo, 2015).

Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en el no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, habilidades y competencias: de tal forma que genera confianza, respeto y lealtad suficiente para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

De acuerdo con la Real Academia Española, un líder es aquella persona a la que un grupo reconoce como jefe u orientador. Esta palabra tiene su origen en el idioma inglés (*leader)* y se comenzó a utilizar en el ámbito empresarial debido a la fuerte globalización de las últimas décadas. Dentro de las empresas y las organizaciones, una persona se convertirá en líder cuando sea capaz de demostrar que posee la capacidad de orientar a sus subordinados y conducir al equipo al éxito. Deberán ser capaces de incentivar a cada una de las personas que se encuentra a su cargo con el fin de trabajar en conjunto para lograr un objetivo común.

Liderazgo es una voz del léxico común que se ha incorporado a la terminología técnica de una disciplina científica (Gary, 2008), pero sin una definición precisa. Por consiguiente, tiene connotaciones ajenas que provocan cierta ambigüedad de su significado (Janda, 1960). Por otra parte, el empleo de otros conceptos imprecisos, tales como poder, autoridad, dirección, administración, control o supervisión para describir fenómenos parejos también provoca cierta confusión. En este sentido, la observación de Bennis (1985, p. 259) sigue siendo tan acertada hoy como años atrás: el concepto del liderazgo siempre nos resulta esquivo, o surge de otra guisa y su naturaleza escurrida y compleja nos vuelve a confundir, por lo que se ha inventado una proliferación de términos para abordar la idea por lo que el concepto sigue sin tener una definición adecuada.

Chivenato (2010) considera al liderazgo como un fenómeno social, cuya influencia está presente de distintas maneras, desde formas violentas hasta formas suaves de convencimiento.

El liderazgo es la relación de influencia que surge entre líderes y sus seguidores, esta relación pretende generar cambios y resultados que reflejen los propósitos que comparten (Daft, 2000).

El liderazgo es el proceso de planear, organizar, dirigir, controlar e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las actividades, para alcanzar un fin específico.

Las definiciones antes expuestas incluyen tres implicaciones importantes:

- El liderazgo no solamente incluye al líder, sino a otras personas, los subordinados o seguidores.
- El liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.
- El liderazgo es la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los seguidores en diferentes formas.

3.1.1 El enfoque de la calidad de liderazgo.

En la búsqueda de rasgos característicos del liderazgo, los investigadores adoptaron dos elementos:

1) Comparación de los rasgos de aquellos que surgieron como líderes con los que aquellos que no lo hicieron;

2) Comparación de los rasgos de los líderes eficaces e ineficaces.

La generalidad de los estudios dedicados al liderazgo pertenece a la primera categoría; y estos estudios no han logrado descubrir los rasgos que distingan de manera clara y congruente a los líderes y seguidores. Los líderes como grupo son individuos que ejercen mayor influencia en los demás, tienen la habilidad de convencer a otros para que trabajen con entusiasmo y lograr objetivos. Sin embargo, millones de personas presentan esos rasgos y la mayor parte de ella nunca ocuparan una posición de liderazgo. Además, muchos líderes reconocidos no tuvieron ni tiene esos rasgos (Napoleón, por ejemplo; era de baja estatura y Lincoln era taciturno e introvertido).

3.1.2 Características de un líder

Daft (2000) en su libro "la experiencia del liderazgo" manifiesta que el liderazgo es la relación de influencia entre líderes y seguidores, razón por la cual un líder debe tener las siguientes características:

- Tener dominio de sí mismo.
- Avanzar seguro de sus pasos.
- Realizar sus objetivos.
- No negar que tiene errores y tener la capacidad de superarlos.
- Pensar en sus compañeros y amigos.
- Entregarse al trabajo sin límite de tiempo.
- No olvidar a nadie y acordarse de sus nombres.
- Servir con pasión y ser siempre humildes.
- Permitir a todos que desarrollen sus potencialidades.
- Tener vocación de servicio.
- Capacidad de convencer a los demás.
- Dar ejemplo con sus actos.
- Escuchar a los demás.
- Saber compartir con los demás.

Para el desarrollo de la gerencia y administración con liderazgo se hace necesario la responsabilidad de los gerentes de las empresas frente a la sociedad. El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto. Necesita afrontar problemas. Tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana. Por otra parte, necesita desarrollarse como persona aún más de lo que necesita desarrollarse como administrador (Pineda, 2014).

3.1.3 Estilos de liderazgos

Los diferentes tipos de estilos de liderazgo existen en los entornos de trabajo. Las ventajas y desventajas existen dentro de cada estilo de liderazgo. La cultura y los objetivos de una organización determinan qué estilo de liderazgo se ajusta a la mejor firma. Algunas compañías ofrecen varios estilos de liderazgo dentro de la organización, de acuerdo a las tareas necesarias a completar y las necesidades departamentales.

Kurt Lewin (1951) en sus investigaciones describe tres tipos de estilos de liderazgo en función de la gestión empresarial: autoritario (carácter dictatorial), democrático (toma de decisiones colectiva) y laisse – faire (supervisión).

Haciendo hincapié en los estilos más populares y más utilizados en las empresas se menciona los siguientes:

- Liderazgo Autocrático.
- Liderazgo Democrático.
- Liderazgo Laisses-Faire.
- Liderazgo Participativo.
- Liderazgo Transaccional.
- Liderazgo Transformacional.
- Liderazgo Situacional.

Liderazgo Autocrático

El estilo de liderazgo autocrático permite a los administradores tomar decisiones en solitario sin la opinión de los demás. Los administradores tienen plena autoridad e imponen su voluntad a los empleados. Nadie cuestiona las decisiones de los líderes autocráticos. Países como Cuba y Corea del Norte operan bajo el estilo de liderazgo autocrático. Este tipo de estilo de liderazgo beneficia a los empleados que requieren una estrecha supervisión. Los empleados creativos que se desarrollan en las funciones de grupo detestan este estilo de liderazgo.

Liderazgo Democrático

El líder determina los objetivos y tareas a realizar, teniendo en cuenta a los subordinados que también participan en la toma de decisiones. Este estilo descrito por Lewin considera un patrón de toma de decisiones de manera colectiva, el líder actúa en el rol de experto que aconseja a los subordinados y por ende puede intervenir en la decisión final si fuera el caso.

Liderazgo Laissez-Faire

Un líder laissez-faire no tiene supervisión directa de los trabajadores y no proporciona información periódica a quienes están bajo su supervisión. Los empleados altamente experimentados y capacitados que requieren poca supervisión caen bajo el estilo de liderazgo

laissez-faire. Sin embargo, no todos los empleados poseen esas características. Este estilo de liderazgo obstaculiza la producción de los empleados que necesitan supervisión. El estilo laissez-faire no produce esfuerzos de liderazgo o supervisión de los administradores, lo cual puede conducir a una producción deficiente, falta de control y los costos cada vez mayores.

Liderazgo Participativo

A menudo llamado el estilo de liderazgo democrático, el liderazgo participativo valora el aporte de los miembros del equipo y los compañeros, pero la responsabilidad de tomar la decisión final recae en el líder participativo. El liderazgo participativo aumenta la moral de los empleados porque los empleados hacen contribuciones al proceso de toma de decisiones. Esto les hace sentir como si su opinión importa. Cuando una empresa necesita hacer cambios dentro de la organización, el estilo de liderazgo participativo ayuda a los empleados a aceptar los cambios con facilidad, ya que juegan un papel en el proceso. Este estilo cumple con los retos que las empresas necesitan para tomar una decisión en un período corto (Navarro, 2014)

Burns (1985) ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo, en lo referente al estilo de liderazgo define los siguientes:

Liderazgo Transaccional

Los administradores que utilizan el estilo de liderazgo transaccional reciben ciertas tareas para realizar y ofrecen recompensas o castigos a los miembros del equipo con base en los resultados de rendimiento. Los administradores y miembros de los equipos establecen metas predeterminadas juntas, y los empleados acuerdan seguir la dirección y el liderazgo del gerente para lograr esas metas. El gerente tiene poder para revisar los resultados y la capacidad de entrenar o corregir a los empleados cuando los miembros del equipo no cumplen con los objetivos. Los empleados reciben recompensas, tales como bonos, cuando se logran los objetivos (Navarro, 2014).

Liderazgo Transformacional

El estilo de liderazgo transformacional depende de los niveles altos de comunicación de la administración para cumplir con las metas. Los líderes motivan a los empleados y mejoran la productividad y la eficiencia a través de la comunicación y la visibilidad. Este estilo de liderazgo requiere la participación de la administración para cumplir con las metas. Los líderes se centran en el cuadro grande dentro de una organización y delegan tareas más pequeñas al equipo para lograr las metas.

El líder se acerca a su seguidor con el objetivo de intercambiar una cosa por otra de forma instrumental. (trabajos por votos, subsidios por contribuciones de campaña).

Liderazgo Situacional

Este tipo de liderazgo desarrollado por Hersey y Blanchard se enfoca que el responsable de la dirección de un grupo u organización, quien debe variar su manera de interactuar y afrontar tareas según las funciones de cada miembro. A través de este modelo aplicado a instituciones se genera un modo simple de diagnóstico grupal, que permite mejorar el rendimiento organizacional (Hersey, y Blanchard, 2006).

Hersey y Blanchard generaron este modelo apoyado en los siguientes supuestos:

a. La dirección es un servicio que el líder brinda al colaborador.
b. No hay un estilo único de liderazgo para cada situación, pues son cambiantes y diferentes y necesitan distintos estilos de conducción
c. La situación del colaborador cambia, razón por la cual el líder cambia su comportamiento.

Este modelo se aplica con tres aspectos A (Test de Liderazgo situacional); B (Base conceptual para comprensión de la teoría y los resultados obtenidos) y C (Estilo del liderazgo).

Fases del proceso

La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente seis fases:

- Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.

- Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.

- Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.

- Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.

- Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).

- Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

Con lo antes expuesto el modelo de liderazgo situacional adopta varios tipos de liderazgo, fundamentados en la situación y nivel de desarrollo de los funcionarios del caso de estudio encaminado a un liderazgo más eficaz y acorde a las necesidades. Las teorías sobre este modelo buscan la interacción de tareas y condiciones entre los colaboradores, por esta razón permite un mejor rendimiento grupal.

3.1.4 Modelo de Liderazgo Gerencial o Empresarial

A lo largo del tiempo se ha propuesto una gran cantidad de modelos que evalúan las características del líder, a través de la generación de una relación entre los elementos dentro del proceso de liderazgo e identificación del líder (García, 2015), con lo antes expuesto se identifican modelos de liderazgo agrupados por enfoques de rasgos, enfoques del comportamiento, enfoque de contingencia y enfoque emergente.

Para González & Gullen (2000) el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Según mencionan Llorens & Fuentes (2005) también se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo, entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque Pfeffer también menciona que, por regla general, el líder tendrá la última palabra (Pfeffer, 1981). Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de neuroliderazgo (Llorens & Fuentes , 2005), el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial.

Existe liderazgo cuando el consentimiento de los liderados se da de forma espontánea al reconocer la contribución del líder para la consecución de objetivos grupales. (Romo, 2015).

El liderazgo empresarial o gerencial se basa en saber dirigir ya sea la propia empresa o dirigir dentro de la propia empresa. Está más que demostrado que el liderazgo empresarial o autoritario basado en la superioridad o infundir miedo no funciona, al contrario; crea recelo (Paez, 2004).

Este modelo está constituido por cuatro dimensiones de liderazgo: personal, de influencia, estratégico y de resultados. El liderazgo empresarial de hoy en día se basa en el liderazgo carismático, el liderazgo cooperativo y en todo aquél liderazgo que no solo dirige la empresa hacia un fin positivo sino también un liderazgo que se preocupa realmente por sus empleados y/o equipo.

El liderazgo en muchas ocasiones se torna en un problema que afecta al equipo de trabajo y a la organización. Siendo fundamental la búsqueda de nuevos cambios retos y cumplimiento de metas traducido en el desempeño laboral que mide su gestión a través de resultados.

3.2 Desempeño laboral

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa (Ministerio de Relaciones Laborales , 2014).

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

3.2.1 Objetivos del Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2011). “El desempeño laboral debe evaluarse en función de los siguientes objetivos:” (p. 253)

Efectos futuros: Se relaciona con la motivación, aspecto que afectara en el futuro de la empresa.

Reversibilidad: Es la velocidad con que la motivación puede revertirse y la dificultad que implica al realizar el cambio.

Impacto: Se refiere a la medida que se ven afectado*s otras áreas y actividades.

Calidad: Se refiere a la aplicación de los valores éticos, los aspectos legales, los principios básicos de conducta.

Periodicidad: Se refiere a la frecuencia con que se realiza.

Para evaluar un desempeño laboral se necesita analizar ciertos factores, si el trabajador está suficientemente motivado como para alcanzar metas a largo plazo, la reversibilidad de la motivación un trabajador puede estar altamente motivado y por ciertos factores extrínsecos o intrínsecos disminuir esa motivación de un día a otro, el impacto, afección que tendrán las otras

áreas la percepción de los miembros, el sistema de actividades, la aplicación de valores, la sincronía con que se realiza ciertas actividades para el logro de objetivos.

3.2.2 Rasgos que predicen el desempeño laboral

Durante años, los psicólogos recurrían la capacidad cognitiva, y la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia. (Paez, 2004)

Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo.

Cuando los psicólogos tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien. Se basan en las "Cinco Grandes", estas son cinco dimensiones básicas de la personalidad.

Los cinco rasgos de la personalidad en el modelo de los cinco grandes son:

1. Extraversión: el grado en que alguien es sociable, conversador y firme.
2. Disponibilidad: Cooperador y confiable.
3. Seriedad: es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
4. Estabilidad emocional: tranquilidad, entusiasta y seguro, (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).
5. Apertura a la exponencial: el grado en el que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

Un campo de investigación sostiene que el ser concienzudo; es decir, ser responsable. Confiable, organizado y perseverante, es característico del éxito. Sin embargo, usar la consciencia como un estándar para el desempeño laboral no es aplicable para todos los trabajos.

Para algunas razones, en especial las creativas, ser concienzudo puede ser una desventaja en lugar de una ventaja.

Algunas investigaciones indican que si bien el ser concienzudo predice el desempeño laboral. A medida de los trabajos se encaminan hacia el trabajo en equipo y empleos orientados al servicio, se ha hecho cada vez más importante evaluar las habilidades de comunicación interpersonal.

3.2.3 Administración del Desempeño

Como en una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo, aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser consistentes de cualquier falla de la organización en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, perdidas de motivación y moral. (Navarro, 2014)

3.2.4 Estándares del desempeño laboral

Según Mondy & Wayne (2010) "Los criterios a evaluar más comunes son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento." (p. 74). En toda organización es importante mantener una información que permita a los administradores saber cuáles son los estándares de rendimiento de sus colaboradores, permitiendo disminuir o reforzar ciertas actitudes, comportamientos que influyen para el desarrollo de la organización.

Las actitudes son cualidades difícilmente mesurables y no se suelen incluir en las evaluaciones por considerarse subjetivas, sin embargo, existen una serie de actitudes que conviene medir en los empleados para poder recompensarlos si su conducta es adecuada ya sea a través de reconocimiento, felicitaciones por parte de sus superiores o incremento en sus retribuciones, y en caso contrario, advertir tales comportamientos y proporcionar al empleado las claves para corregirlos. (Serres, 2014; pág. 75)

Las retribuciones, reconocimiento a las actitudes positivas de los colaboradores motiva a los mismos, a mantener una conducta y rendimiento adecuado, fortaleciendo su desempeño laboral en las actividades que le han sido asignadas, permitiendo que los altos mandos tengan más confianza en los colaboradores con altos estándares de buen comportamiento.

Competencias Según Mondy, Wayne (2010) "Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los

cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios" (p. 244).

Luego de analizar las dos variables del caso de estudio se puede establecer la relación que existe entre cada una de ellas ya que el liderazgo es una disciplina, que se ejerce a un grupo de trabajadores, con el objetivo de generar un conjunto de metas establecidas con el fin de satisfacer las necesidades de los integrantes del grupo liderado y los objetivos institucionales; aquí la importancia que el líder sea una persona que posea habilidades y capacidades para guiar a los integrantes de una organización, un personal fidelizado, satisfecho, capacitado, desempeñara de manera adecuada y correcta cada una de las actividades asignadas. Si el trabajador tiene un líder que no maneja un estilo de liderazgo adecuado, esto se podrá ver reflejado en su desempeño laboral.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Metodología de la investigación

El diseño de la investigación, de acuerdo a Hernández, Fernández (2014), acorde al caso de estudio, corresponde a una investigación de diseño no experimental de corte transversal, pues se busca recolectar datos en un momento único, su propósito es analizar variables en un momento dado.

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativa, pues ha sido necesaria la inmersión en el campo de estudio para observar la problemática de investigación, además de recolectar datos a través de una encuesta y el test de liderazgo situacional, con los datos obtenidos se procede a analizar el estilo de liderazgo gerencial adecuado, el cual influye o incide en el desempeño del talento humano de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo. La modalidad es cuantitativa porque identifica, analiza las causas y efectos del caso de estudio, que influyen en el modelo de liderazgo y en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, para lo cual se aplica el test de liderazgo situacional.

El tipo de investigación es transaccional, porque se observan los datos tal y como son, medidos en un momento único en el tiempo, como las funciones de los puestos que se analiza, para determinar competencias. El alcance de la presente investigación es descriptivo porque permite caracterizar el proceso de evaluación del desempeño laboral y el liderazgo gerencial, a través de este tipo de investigación se observa y describe el comportamiento del fenómeno estudiado.

4.2 Instrumentos

4.2.1 La encuesta.

Se elaboran cuestionarios, que se aplican al personal administrativo de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, con el propósito de recabar datos referentes a la forma que tiene el liderazgo gerencial en la institución. La encuesta aplicada fue analizada a través del Alfa de Cronbach; que es un coeficiente usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala que evaluar la magnitud en la que los ítems del instrumento están correlacionados, este índice se aplicó a través del software SPSS 23.0

Validación del instrumento

La estructura del cuestionario aplicado fue validado por la docente Varna Hernández Ph.D, una vez que se tiene su aval, se ejecuta una encuesta piloto equivalente al 10% de la población, los resultados se muestran en la tabla 1, el coeficiente calculado de alfa de Cronbach, es alto equivalente a 0.907.

Tabla 1 Índice de Fiabilidad del Instrumento

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.907	10

Fuente: Sofware SPSS versión 23.0
Elaborado por: Calero, E . 2018

4.2.2 La entrevista

La entrevista aplicada al caso de estudio demuestra las falencias de liderazgo y el desempeño laboral de los funcionarios, además de recabar información que enriquezcan la investigación. Este instrumento se aplica al director de la dirección provincial del IESS Chimborazo, fue validada académicamente por el Dr. Osmany Pérez Ph.D como docente especialista en el área administrativa.

4.2.3. El test

Se aplica el test de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982) al director provincial del IESS Chimborazo, con el propósito de tener la opinión del mismo en relación a su gestión de liderazgo, dicho test consta de tres partes (A, B Y C).

La parte A implica responder al test de liderazgo de la teoría situacional (Hersey y Blanchard)

La parte B propone una lectura de base conceptual para la comprensión mínima de la teoría y de los resultados obtenidos.

La parte C indica cómo obtener el estilo de liderazgo, en base a pautas estructuradas de corrección.

4.3 Población

La población para la presente investigación está representada por el total de funcionarios Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, equivalente a 85 personas distribuidas en dependencias como se observa en la tabla 5, no se toma una muestra por el número de involucrados.

Tabla 2 Funcionarios Dirección Provincial del IESS - Chimborazo

Dependencia	N° de empleados
Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias	12
Subdirección Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud	24
Subdirección Provincial del Seguro Social Campesino	15
Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo	13
Subdirección Provincial de Aportes, Fondos y Reservas	21
Total	85

Fuente: Dirección Provincial del IESS – Chimborazo
Elaborado por: Calero (2018)

4.4 Operacionalización de variables

La operacionalización de variables permite descomponer las variables del modelo de liderazgo y el desempeño laboral, se divide en definiciones, categorías y subcategorías, partiendo de lo más general a lo específico, con la operacionalización se define qué modelo de liderazgo es aplicable al caso de estudio.

Tabla 3 Operacionalización de Variables

Tipo	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Ind.	Modelo de Liderazgo Gerencial	El liderazgo empresarial o gerencial se basa en saber dirigir ya sea la propia empresa o dirigir dentro de la propia empresa. Está más que demostrado que el liderazgo empresarial o autoritario basado en la superioridad o infundir miedo no funciona, al contrario; crea recelo (Paez, 2004).	Estilo de Liderazgo	Se practica el liderazgo autocrático en la DP	Cuestionario de Encuestas
			Evaluación laboral	Se evalúa el desempeño laboral en la empresa	Cuestionario de Encuestas
			Incidencia laboral	Influye el liderazgo para realizar las funciones	Cuestionario de Encuestas
			Motivación	Se recibe motivación, incentivos, compensaciones, dentro de la institución	Cuestionario de Encuestas
			Ambiente Laboral	El ambiente laboral es el adecuado para realizar sus funciones	Cuestionario de Encuestas
Dep.	Desempeño Laboral	Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (Ministerio de Relaciones Laborales , 2014)	Cumplimiento de objetivos	#trabajadores con habilidades desarrolladas/#trabajadores con habilidades por desarrollar	Análisis Documental: Informe de Evaluación de desempeño
				#de objetivos planteados/# de objetivos alcanzados	Análisis Documental: Informe de Evaluación de desempeño
			Conocimientos	conocimientos desarrollados en puesto de trabajo/ conocimientos por desarrollar en puesto de trabajo	Informe de Evaluación de desempeño
				#capacitaciones recibidas/#capacitaciones replicadas	Informe de Evaluación de desempeño
				experiencia adquirida/experiencia aplicada	Informe de Evaluación de desempeño
				resultados programados/resultados alcanzados	Informe de Evaluación de desempeño
			Responsabilidades	#informes programados/informes presentados	Informe de Evaluación de desempeño
				#oficios requeridos/#de oficios elaborados	Informe de Evaluación de desempeño
				#coordinaciones programadas/#coordinaciones realizadas	Informe de Evaluación de desempeño
				#cursos programados/#cursos realizados	Informe de Evaluación de desempeño

Fuente: Investigación de Campo

4.5 Plan de procesamiento de información

Los datos recogidos en la investigación planteada son procesados de la siguiente manera:

- Revisión crítica de la información.
- Repetición de la recolección de la información, en casos individuales en que sea necesario corregir fallas de contestación.
- Tabulación de datos expresados en las encuestas aplicadas.
- Manejo de la información por medio de tablas.
- Estudio estadístico de datos para presentar los resultados.

4.5 Caracterización de la institución

Nombre: Dirección Provincial IESS Chimborazo

Dirección: 10 de Agosto s/n entre Rocafuerte y Pichincha

Misión

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

Visión

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

Principios

Principios de Organización.- La organización del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se regirá por los principios de autonomía reglamentaria, dirección funcional, gestión unitaria, división presupuestaria, descentralización operativa y desconcentración geográfica.

Autonomía reglamentaria.- Se cumplirá mediante la expedición de reglamentos, resoluciones, ordenanzas y normas técnicas, de cumplimiento obligatorio, bajo la responsabilidad exclusiva del órgano de gobierno del IESS.

Dirección funcional.- Se cumplirá mediante el establecimiento de competencias específicas a los órganos encargados de la administración general del IESS y a los órganos de gestión de cada uno de

los seguros sociales, con sujeción a este Estatuto, los reglamentos y resoluciones expedidos por el órgano de gobierno del IESS.

Gestión unitaria.- Se aplicará a los procesos de desarrollo institucional, innovación tecnológica, administración del recurso humano, formulación y evaluación del presupuesto general del Instituto, afiliación y recaudación de los aportes, contribuciones y demás recursos señalados en la Ley del Seguro Social Obligatorio, bajo la responsabilidad de los órganos de administración general del Instituto, con sujeción a los reglamentos, resoluciones y normas técnicas aprobados por el órgano de gobierno del IESS. División presupuestaria.- Se cumplirá mediante la asignación de las aportaciones de los empleadores y los asegurados a cada uno de los programas presupuestarios de prestaciones del seguro social, de manera que los recursos de todos ellos se mantengan separados del patrimonio del instituto, con sujeción a la Constitución Política de la República, la Ley del Seguro Social Obligatorio, este estatuto, los reglamentos y resoluciones expedidos por el órgano de gobierno del IESS. Descentralización operativa.- Se cumplirá mediante la ejecución de los programas presupuestarios de prestaciones de los seguros sociales, bajo la responsabilidad del respectivo órgano de gestión de cada uno de ellos, con sujeción a las disposiciones de este estatuto, las resoluciones y regulaciones presupuestarias expedidas por el órgano de gobierno del instituto.

Desconcentración Geográfica.- Se cumplirá mediante la definición de circunscripciones territoriales para la administración de los servicios del instituto y la entrega de las prestaciones de cada programa de seguro, bajo 24 la responsabilidad de los respectivos órganos regionales, con sujeción a las normas señaladas en este estatuto.

4.7 Análisis e interpretación de resultados

La presente investigación se fundamenta en el análisis de la encuesta aplicada a los funcionarios de la dirección provincial del IESS Chimborazo, el análisis se enfoca en determinar el liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral, el estudio realizado se aplica a tres niveles: directivo, jefes de departamentos y funcionarios , para lo cual se utiliza el test de liderazgo situacional (director provincial), entrevista al director, así como encuesta a los funcionarios de la dirección provincial del IESS Chimborazo. Dicho análisis se realiza a través de tablas y gráficos en función de los datos obtenidos.

Entrevista

La guía de entrevista consta de cuatro preguntas dirigidas al director provincial del IESS Chimborazo, en la tabla 4 se muestran las respuestas a la entrevista.

Tabla 4 Resultados de la Entrevista

Pregunta	Respuesta
¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la dirección provincial IESS Chimborazo?	En el sector público las decisiones tratan de ser consensuadas, con la directriz del director y su grupo de trabajo
¿Los programas operativos anuales son ejecutados conforme a la disposición del director provincial o existe un espacio de debate con los subordinados?	No existe un espacio de debate con los subordinados, pero ellos alimentan con sus necesidades y requerimientos, en función de esto se elabora la planificación
¿Los jefes de cada área define la división de trabajo y el personal con el cual van a desarrollo las actividades rutinarias y de proyectos?	Es fundamental que los jefes de cada departamento definan la división del trabajo con el cual se desarrollan las actividades rutinarias, compartiendo responsabilidades.
¿Considera que el comportamiento de las jerarquías tiene una orientación pensando en las tareas de la organización o en las personas de la institución?	El comportamiento de las jerarquías debe fundamentarse en una orientación de acuerdo a las personas y las tareas. Las personas deben primar sin descuidar las tareas.

Fuente: Análisis Documental

Elaborado por: Calero (2018)

Test

El atractivo de la teoría del Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard, 1982) ha sido reconocido desde un punto de vista teórico, su aplicación en la formación de personal directivo en el ambiente organizacional, la ventaja de este test es más simple que otras teorías situacionales del liderazgo, implica una menor cantidad de variables, por lo que resulta más fácil su aplicación y, además, se han desarrollado instrumentos que facilitan su puesta en práctica.

Test de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard presenta las siguientes indicaciones 1. Suponer que se ha involucrado en cada una de las doce situaciones siguientes, cada situación tiene cuatro posibles acciones alternativas para iniciar.

2. Leer cada punto del test.

3. Colocar un uno en el cuadro de respuestas, de acuerdo a la alternativa qie mejor describa el comportamiento habitual ante situaciones similares.

4. Seleccionar solo una alternativa para cada situación.

Como se evidencia en la tabla 5, el test de Hersey y Blanchard, presenta doce situaciones relacionadas al liderazgo, con cuatro opciones de respuesta, el director provincial del IESS Chimborazo, selecciona una opción por cada componente acorde a la realidad de la institución de acuerdo a las instrucciones de aplicación del test:

Tabla 5 Test de Hersey & Blanchard aplicado a la Dirección Provincial IESS Chimborazo

Situación	Descripción	Usted Haría		Calificación
1	Últimamente tus subordinados no responden a tu trato amistoso y a tu obvia preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento desciende rápidamente.	a	Dar importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad de cumplir con la tarea	1
		b	Estar disponible para discutir el asunto pero sin presionar	
		c	Hablar con los subalternos y luego fijar las metas.	
		d	No intervenir intencionadamente.	
2	El rendimiento observable del grupo va en aumento. Te has asegurado de que todos los miembros sean conscientes de sus	a	Crear, una relación cordial pero continuarla asegurándome que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.	
		b	No realizar ninguna acción determinada.	

Situación	Descripción	Usted Haría		Calificación
	responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.	c	Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.	
		d	Recalcar la importancia de los plazos límites para los trabajos y las tareas.	1
3	Los miembros de tu grupo no han podido solucionar un problema por si solos. Normalmente los has dejado solos. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas en el pasado.	a	Involucrar al grupo y juntos tratar de solucionar los problemas.	
		b	Dejar que el grupo lo resuelva solo.	
		c	Actuar rápidamente y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.	1
		d	Estimular al grupo a trabajar en el problema y estar a su disposición para cualquier discusión.	
4	Estás considerando un cambio, tus subordinados tienen todos excelentes antecedentes por sus logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.	a	Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, sin ser demasiado autoritario.	
		b	Comunicar los cambios y luego hacer que se cumplan bajo una estricta supervisión.	
		c	Permitir que el grupo formule su propia dirección.	
		d	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo yo el cambio.	1
5	El rendimiento del grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos. La redefinición de los roles ha ayudado en el pasado. Siempre has tenido que recordarles que tienen que cumplir sus tareas a tiempo.	a	Permitir que el grupo formule su propia dirección.	
		b	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.	
		c	Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar estrictamente.	1
		d	Permitir que el grupo se involucre en tu fijación de metas, pero sin ser demasiado autoritario.	
6	Te has incorporado a una organización donde	a	Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los	

Situación	Descripción	Usted Haría		Calificación
	las operaciones son eficientes. Tu antecesor controlaba muy de cerca la situación. Tú quieres mantener una situación productiva, pero te gustaría empezar a humanizar el ambiente.		asuntos	
		b	Dar importancia a los plazos límites para los trabajos y tareas.	1
		c	No intervenir intencionadamente	
		d	Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilar que se alcancen los objetivos.	
7	Estás considerando algunos cambios importantes en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.	a	Definir el cambio y supervisarlo estrictamente.	
		b	Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.	
		c	Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de la misma.	1
		d	Evitar la confrontación, dejando los cosas como están.	
8	El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Te sientes algo inseguro por la falta de dirección del grupo. Tienes la impresión que lo estás dirigiendo demasiado poco.	a	Dejar al grupo solo.	
		b	Discutir la situación con el grupo y luego iniciar yo mismo los cambios necesarios.	
		c	Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.	1
		d	Mostrar que respaldo al grupo en la discusión de la situación y no mostrarse autoritario.	
9	Has sido nombrado por tu superior Jefe de un comité que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La	a	Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.	
		b	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos.	
		c	Definir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.	1
		d	Permitir que el grupo intervenga en determinación de los objetivos, pero sin presionar	

Situación	Descripción	Usted Haría		Calificación
	asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en tertulias sociales. Potencialmente, tienen el talento necesario para ayudar.			
10	Tus subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a tu reciente redefinición de niveles de calidad.	a	Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.	
		b	Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.	
		c	Evitar la confrontación a través de no aplicar presión; no intervenir.	1
		d	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.	
11	Has sido ascendido a un nuevo puesto. El jefe anterior no interfería en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado muy bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.	a	Tomar medidas para conseguir que los subordinados trabajen de una manera determinada.	
		b	Hacer que los subordinados se vean involucrado en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones	1
		c	Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.	
		d	Continuar dejando libre al grupo.	
12	Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre tus subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo	a	Probar con los subordinados la solución propuesta por mí mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas.	1
		b	Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones	
		c	Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.	

Situación	Descripción	Usted Haría		Calificación
	alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.	d	Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.	

INSTRUCCIONES PARA EVALUAR:

Circule la letra que haya escogido para cada situación en la misma línea hacia la derecha, tanto en la Columna I (AMPLITUD DE ESTILOS) como en la Columna II (ADAPTABILIDAD DE ESTILOS). Luego totalice el número de círculos para cada sub-columna y coloque esos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo.

EVALUACIÓN DE LA COLUMNA I (AMPLITUD DE ESTILOS) A continuación de haber seleccionado una de las cuatro alternativas para cada situación del Cuestionario, y de haber procedido de acuerdo a lo indicado en el punto anterior, hay que ir colocando cada uno de las cuatro sub-columnas de la Columna I (Amplitud de Estilos), en los diferentes cuadrantes de la figura tridimensional que está a continuación, con el título de "ESTILOS BASICOS", de la siguiente manera:
Sub-columna (1), Su total anotar en el pequeño rectángulo del Cuadrante 1: Conducta de Alta Tarea y Baja Relación.
Conducta de Alta Tarea y Alta Relación
Sub-columna (3), Su total anotar en el pequeño rectángulo del Cuadrante 3:
Conducta de Baja Tarea y Alta Relación
Sub-columna (4), Su total anotar en el pequeño rectángulo del Cuadrante 4:
Conducta de Baja Tarea y Baja Relación.

EVALUACION DE LA COLUMNA II (ADAPTABILIDAD DE ESTILOS)
De igual manera los totales registrados en cada una de las cuatro subcolumnas (a), (b), (c), (d) de la columna II multiplique por esos números positivos y negativos que están registradas en las mismas sub-columnas. Estos resultados registren en cada uno de los espacios inferiores, donde constan ya sus respectivos signos positivos y negativos. Haga la suma de estos cuadros cifras y ponga su resultado en el espacio donde dice: Total, con el signo positivo o negativo, según el caso. Finalmente escriba una pequeña señalización en el número correspondiente registrado a lo largo de la flecha inferior de este gráfico tridimensional que señala: Efectivo, si el número es Positivo, o Inefectivo, si el número es negativo.

Tabla 6 Resultados Test de Hersey & Blanchard aplicado a la Dirección Provincial IESS Chimborazo

	Alternativas			
Situación	**a**	**b**	**c**	**d**
1	1			
2				1
3			1	
4				1
5			1	
6		1		
7			1	
8			1	
9			1	
10			1	
11				1
12	1			

	S1	S2	S3	S4
Totales	2	1	6	3

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Calero (2018)

Las descripciones de cada estilo de liderazgo corresponden a:

S1 = Estilo de Control: se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

S2= Estilo de Supervisión: se caracteriza por los altos niveles de comportamiento directivo y de apoya, reconoce los avances y mejoras del rendimiento.

S3= Estilo de Asesoramiento: mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.

S4 = Estilo de Delegación: bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

En la figura 1, se presentan los resultados resumidos del test aplicado, donde se evidencia un estilo de liderazgo por asesoramiento, que mantiene un nivel de comportamiento de apoyo, las decisiones se las toma conjuntamente, seguido por de un estilo de delegación con un puntaje equivalente a 3, evidenciando una delegación de funciones por parte del director a sus colaboradores.

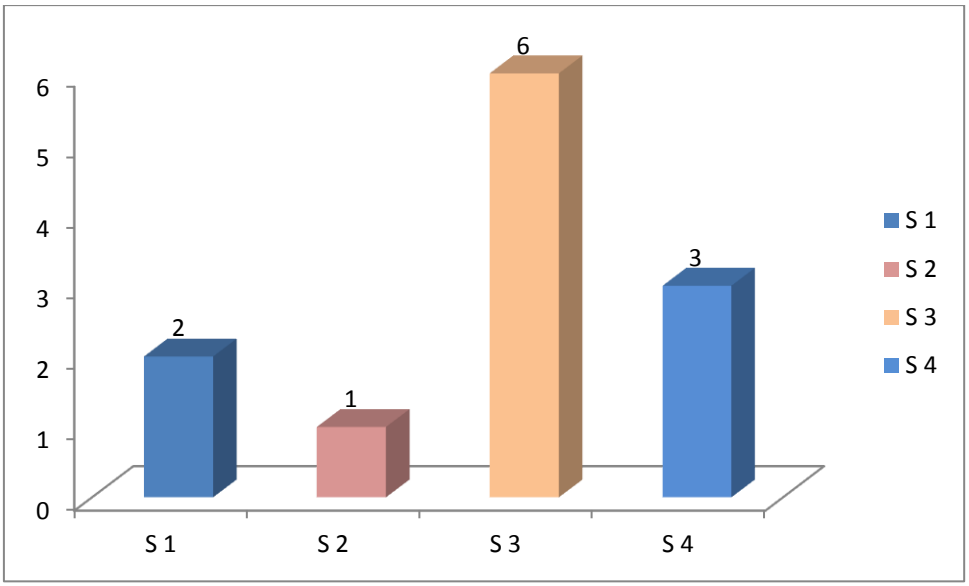


Figura 1 *Estilos de liderazgo de la Dirección Provincial IESS Chimborazo*

Encuesta realizada al personal administrativo

El cuestionario es aplicado a los 85 funcionarios, que actualmente laboran en la dirección provincial del IESS Chimborazo, se consideran los rangos de edad y género de los encuestados, a través de este instrumento se busca recopilar información relacionada al estilo de liderazgo de la entidad caso de estudio.

Datos Generales

Género

Del total de funcionarios el 59% corresponde al género femenino, y el 41% al género masculino como se muestra en la tabla 7. Y en relación a la edad de los funcionarios del 100% de funcionarios encuestados de la Dirección Provincial Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el 66% tienen una edad comprendida entre 25 y 40 años, lo que puede evidenciar una población relativamente joven**, ver tabla 7 y 8**

Tabla 7 Género

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Masculino	35	41%
Femenino	50	59%
TOTAL	**85**	**100%**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Calero (2018)

Tabla 8 Edad

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Menos de 25 años	9	11%
25 – 40 años	56	66%
Más de 40 años	20	23%
TOTAL	**85**	**100%**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Calero (2018)

1. ¿Está de acuerdo con la forma de liderar que utiliza el jefe del departamento?

Tabla 9 Forma de liderar

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	30	35%
NO	55	65%
TOTAL	**85**	**100%**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Calero (2018)

El 35% de funcionarios encuestados de la Dirección Provincial Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo responde que sí está de acuerdo con la forma de liderar que utiliza el jefe del departamento, mientras que el 65% mencionan que no está de acuerdo con la forma de liderar del jefe departamental, porque los funcionarios no sienten que sean tomados en cuenta al momento de tomar decisiones, además no existe buena relación entre líder y subordinado. Existe poco interés de aportar con ideas u opiniones para el crecimiento institucional.

2. ¿En el IESS de Chimborazo se practica el liderazgo autocrático?

Tabla 10 Liderazgo Autocrático

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	28	33%
Casi Siempre	39	46%
Nunca	18	21%
TOTAL	**85**	**100%**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Calero (2018)

El 33% de los funcionarios encuestados menciona que siempre se practica el liderazgo autocrático, el 79% mencionan que siempre y casi siempre, y el 21% mencionan que nunca, dándonos a conocer que el liderazgo gerencial de la Dirección Provincial del IESS de Chimborazo

está tomando solo las decisiones, de forma que toda la responsabilidad decae sobre él, y no da lugar a una opinión o sugerencia, provocando sesgos en la realidad, baja motivación, bajo sentimiento de pertinencia, limitación de la creatividad e innovación.

3. ¿La Dirección Provincial del IESS de Chimborazo trabaja con el liderazgo basado en valores mediante la innovación?

Tabla 11 Liderazgo basado en valores de innovación

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	35	41%
NO	50	59%
TOTAL	**85**	**100%**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Calero (2018)

El 41% respondió que, si se trabaja con el liderazgo basado en valores mediante la innovación que busca entender las distintas necesidades de los colaboradores o funcionarios de la entidad con miras a alcanzar un objetivo que no se cree posible, mientras que el 59% menciona que no, dando a conocer que la Dirección Provincial del IESS no está tomando en cuenta las opiniones o sugerencias del personal.

4. ¿Se evalúa a los trabajadores mediante su desempeño y actitudes?

Tabla 12 Evaluación del Desempeño

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	31	37%
Casi Siempre	37	43%
Nunca	17	20%
TOTAL	**443**	**100%**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Calero (2018)

El 37% respondió que los funcionarios son evaluados mediante su desempeño y actitudes dentro de la institución, el 43% menciona que casi siempre, y el 20% restante menciona que nunca se ha realizado una evaluación en función del desempeño y actitudes, dando a conocer que la Dirección Provincial del IESS de Chimborazo no ha tomado en cuenta todos los aspectos importantes para la organización, de forma que se establece parámetros de evaluación de desempeño, que ha provocado bajo el rendimiento del personal en su área a desempeñarse, a través del formulario eval que mide las destrezas en función de la relevancia y comportamiento en el sector público.

5. ¿Realiza positivamente las actividades laborales?

Tabla 13 Realiza positivamente las actividades

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	55	65%
No	30	35%
TOTAL	**85**	**100%**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Calero (2018)

El 65% responde que realiza positivamente sus actividades, mientras que el 35% respondió que no realiza sus actividades positivamente, indicando que el mayor número de funcionarios encuestados realiza sus actividades de mejor forma, aunque no se lo reconozca debidamente.

6. ¿Influye el liderazgo en el desempeño de sus actividades?

Tabla 14 Influencia del liderazgo

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	48	56%
Ocasional	30	35%
Nunca	7	9%
TOTAL	**85**	**100%**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Calero (2018)

El 56% respondió que siempre influye el liderazgo en el desempeño del empleado, el 44% menciono que ocasionalmente y nunca pues para estos funcionarios el liderazgo es indiferente en la ejecución de sus actividades, indicando que el líder es la pieza fundamental del buen desarrollo de una organización, ya que es él quien guía a todos los funcionarios para que desarrollen de manera adecuada cada una de las actividades asignadas y de esta manera su desempeño laboral no se vea afectado.

7. ¿Para mejorar su desempeño laboral recibe algún tipo de motivación?

Tabla 15 Recibe algún tipo de motivación

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	9	10%
NO	76	90%
TOTAL	**443**	**100%**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Calero (2018)

El 10% de los encuestados mencionan que si reciben algún tipo de motivación, para desempeñar sus funciones, mientras que el 90% responde que no, dando a conocer que falta motivación por parte de la Dirección Provincial del IESS, ya que el empleado también necesita ser incentivado de alguna forma para poder realizar sus tareas diarias y así poder disminuir el nivel de personal desmotivado.

8. ¿La Dirección Provincial del IESS de Chimborazo evalúa el desempeño laboral?

Tabla 16 Evaluación del desempeño laboral

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	17	20%
De vez en cuando	19	22%
Casi Nunca	36	42%
Nunca	13	16%
TOTAL	**85**	**100%**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Calero, E (2018)

El 20% responde que siempre se evalúa el desempeño laboral, el 22% manifiesta que de vez en cuando, el 58% casi nunca y nunca pues estos funcionarios no han sido objeto de evaluación, dejando en claro que la Dirección Provincial no realiza evaluación del desempeño laboral, lo cual es muy preocupante, de forma que no se está conociendo el rendimiento del personal, de seguir de esta forma se tendrá un alto nivel de afiliados insatisfechos con el servicio que presta la Dirección Provincial.

9. ¿Cómo califica el ambiente laboral de la Dirección Provincial IESS Chimborazo?

Tabla 17 Ambiente laboral

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Bueno	9	11%
Muy Bueno	19	22%
Malo	57	67%
TOTAL	**85**	**100%**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Calero, E (2018)

El 11% de los funcionarios encuestados mencionaron que es bueno el ambiente laboral de la Dirección Provincial IESS Chimborazo, el 22% muy bueno, el 67% mencionó que dicho ambiente es malo, porque no existe unidad ni compañerismo entre ellos, falta de comunicación al momento de tomar decisiones, además sienten que son perseguidos y vigilados de manera constante al momento de realizar su trabajo.

Tabla 18: Síntesis de resultados de aplicación de instrumentos

Luego de los resultados obtenidos de cada uno de los instrumentos, es menester identificar la relación que tienen entre sí, para de esta manera, enfatizarlos en el resultado mayor, proyectado hacia la propuesta de este ejercicio de investigación a continuación, en la tabla #18 se presenta una síntesis de los resultados de cada instrumento y con ello la relación entre sí, para los fines posteriores.

ENCUESTA	ENTREVISTA	TEST DE LIDERAZGO
Se evidencia la aplicación de un tipo de liderazgo autocrático. Los funcionarios no reciben ningún tipo de motivación. La evaluación del desempeño es escaza.	No hay un debate con los subordinados, la línea de autoridad es jerárquica. Los subordinados emiten las necesidades de sus áreas de trabajo y requerimientos para construir la planificación institucional	El test de Hersey y Blanchard evidencia un estilo de asesoramiento, manteniendo un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores.

Fuente: Instrumentos

Elaborado por: Calero, E (2018)

Capítulo 5

5.1. Producto Final del proyecto de titulación

Se debe partir de las características del liderazgo, y en este sentido de acuerdo a lo planteado en el capítulo tres (Marco Teórico) y capítulo cinco (análisis e interpretación de resultados) el estilo de liderazgo participativo es el más adecuado porque se adapta a las necesidades definidas, para la estrategia actual de la Dirección Provincial del IESS de Chimborazo, ya que propicia la integración y alineación de los objetivos de la organización con las necesidades del personal.

5.1.1 MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL

El Modelo de liderazgo gerencial busca influir en los seguidores para alcanzar metas, este modelo da respuesta al estilo de liderazgo que debe tener de la Dirección Provincial del IESS, la cual se basa en el coaching como uno de los principios del modelo, a través del cual se busca alcanzar los propósitos estratégicos, esto se define en función de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, pues la mayoría de funcionarios encuestados no tienen ningún tipo de motivación, ni capacitación en su área de trabajo. En este contexto como en la investigación de Vanegas (2011) se afirma que un modelo de liderazgo se fundamenta en la comunicación, el entrenamiento, la motivación, el empoderamiento y la compensación.

El modelo de liderazgo situacional se estructura en la responsabilidad de la dirección de un grupo, y su interacción con las tareas o funciones de cada miembro, plantea una retroalimentación continua y el uso de coaching como principio de gestión para los componentes del modelo.

El modelo propuesto tiene la finalidad de generar lineamientos grupales que mejore el desempeño organizacional, basado fundamentalmente en la conversación afectiva y la gran importancia que tiene el lenguaje, el coaching también se lo denomina como herramienta, el cual ayuda a cumplir con las metas propuestas.

Se establecen seis fases en el modelo del liderazgo situacional desde el enfoque de Hersey y Blanchard.

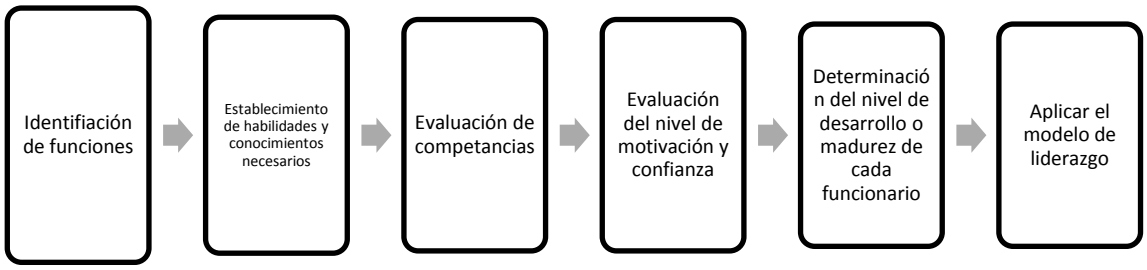


Figura 2 Fases del proceso de liderazgo situacional

En el modelo propuesto se establece el perfil y análisis de habilidades y atributos que debe tener el directivo, enfocado en tres factores saber ser, querer hacer y poder hacer (Moya, 2015). En la tabla 19 se muestran el listado de atributos y competencias.

Tabla 19 Atributos y Competencias

ATRIBUTO/COMPETENCIA	**DESCRIPCIÓN**
Adaptabilidad	Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.
Análisis de problemas	Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.
Análisis numérico	Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticos y similares.
Asunción de riesgos	Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.
Automotivación	Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
Atención al cliente	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
Control	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
Capacidad crítica	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.

ATRIBUTO/COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Comunicación verbal y no verbal persuasiva	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.
Comunicación escrita	Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas si que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo.
Compromiso	Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre en beneficio propio.
Delegación	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
Desarrollo de subordinados	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
Decisión	Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.
Tolerancia al estrés	Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.
Espíritu comercial	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.
Escucha	Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación.
Energía	Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajo.
Flexibilidad	Capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.
Independencia	Actuación basada en las propias convicciones sin deseo de agradar a terceros en cualquier caso. Disposición para poner en duda un criterio o línea de acción.
Integridad	Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.
Impacto	Causar buena impresión a otros que perdure en el tiempo.
Iniciativa	Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.
Liderazgo	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a

ATRIBUTO/COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
	individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
Meticulosidad	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.
Niveles de trabajo	Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la empresa. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.
Planificación y organización	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.
Sensibilidad organizacional	Capacidad para percibir e implicarse en decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
Resistencia	Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de rechazo.
Sensibilidad interpersonal	Conocimiento de los otros, del grado de influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las actuaciones indican el conocimiento de los sentimientos y necesidades de los demás.
Sociabilidad	Capacidad para mezclase fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.
Tenacidad	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable.
Trabajo en equipo	Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

Fuente: Moya (2015)
Elaborado por: Calero (2018)

El listado de atributos proporciona un diagnóstico del comportamiento gerencial del director provincial IESS Chimborazo, determinando las fortalezas y debilidades que se deben repotenciar o mejorar y, sobre las cuales, se aplica el proceso del coaching para conducirlo al modelo de liderazgo situacional. El cual estará orientado a plantear las habilidades que favorecen la gestión de liderazgo, proponiendo el crecimiento y desarrollo personal; así como el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo entre la interacción propia del directivo y su contexto laboral, o interrelación.

El modelo de liderazgo situacional gerencial validado por tres expertos en tres áreas, se enfoca en elementos como: comunicación, entrenamiento, motivación, compensación.

Comunicación

En su concepción más básica, la comunicación se define como un proceso de transferencia de conocimiento e información, con la intención de lograr objetivos, persuadir, o incluso participar meramente en los hechos. En las organizaciones, esa comunicación debe ser puesta en práctica de una manera eficaz: en un primer plano, para lograr las tareas planteadas y alcanzar los objetivos trazados al interior del grupo, y segundo, para cumplir una de las cinco perspectivas de la comunicación en las organizaciones que plantea Nosnik (2000)

- Comunicación interna
- Comunicación externa
- Relaciones de la empresa
- Publicidad
- Publicidad institucional

En la etapa de comunicación el líder debe ser el encargado de recibir, generar, presentar, interpretar, regularizar todos los canales de información que se maneje en la organización, para que la información que se opera se comparte de forma abierta, debido que debe ser una comunicación transparente y de doble vía, la retroalimentación constituye una parte fundamental de la comunicación del equipo, y es por esto que la evaluación debería contemplar tanto a la capacidad del líder para comunicar en forma apropiada como la información que trasmite.

Es fundamental, la evaluación de la comunicación interna con el fin de detectar aciertos y errores, de esta manera se logra tomar decisiones identificando las áreas en las cuales se detectan mayores problemas, la valuación de la comunicación permite el establecimiento de prioridades y comprobación de la efectividad de las políticas comunicacionales, uno de los aspectos a evaluar es el índice de satisfacción vinculado con:

- Nivel y calidad de información de los miembros de la organización sobre la empresa.
- Nivel y calidad de información de los trabajadores acerca de sus labores.
- Nivel y calidad de comunicación de los supervisores con los subalternos.
- Nivel y calidad de comunicación entre los trabajadores.
- Nivel y calidad de comunicación entre departamentos y la dirección.

Entrenamiento

El entrenamiento dentro del liderazgo representa un método de acompañamiento, instrucción de una persona o un grupo de personas con miras a cumplir metas o desarrollar habilidades específicas (Gómez & Abel, 2015).

Los empleados de la Dirección Provincial no son únicamente una unidad de mano de obra, en realidad es el recurso más importante para el desarrollo de la empresa, es el cual ayuda a generar, mejorar los servicios prestados, en general el desempeño de la organización.

El entrenar y educar a todos de forma continua y no exclusiva la organización lograra los objetivos planteados. El entrenamiento es lo que se le hace a la gente; aprendizaje es lo que la gente hace por sí misma mediante la revisión y la evaluación continua de las consecuencias de acciones precedentes, a fin de hallar formas de mejorar, lograr resultados positivos y eliminar lo que no agregue valor a los resultados.

Educación para todos, bien sea mediante la asistencia requerida a cursos de entrenamiento programados o a través del aprendizaje experimental monitoreado o autodirigido, constituye un componente esencial para construir y sostener un talento humano desarrollado y automotivado.

Tabla 20 Esquema de capacitación para funcionarios de la dirección provincial del IESS Chimborazo

ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Sesiones grupales de formación – Taller de competencias de liderazgo. – Redefinición de roles y responsabilidades en cada área	Propiciar una retroalimentación para potenciar los canales de comunicación, así como crecimiento personal y profesional de los funcionarios	Director provincial Jefes de área	Todo el personal	Humano	Trimestral
Desarrollo de competencias motivacionales y satisfacción a través de talleres – Taller de desarrollo de competencia de autocontrol. – Taller de desarrollo de competencia de automotivación y satisfacción – Taller de desarrollo de competencia de habilidades sociales	Impulsar la motivación, autocontrol y empatía en los funcionarios de la dirección provincial del IESS Chimborazo	Director provincial Jefes de área	Todo el personal	Humano	Trimestral
Aplicación de estrategias de liderazgo gerencial basadas en el entrenamiento. – Registro de acompañamiento de los funcionarios. – Evaluación del desempeño basado en el seguimiento y acompañamiento. – Retroalimentación permanente. – Motivación grupal permanente.	Evaluar el desempeño de cada funcionario en base del seguimiento y acompañamiento	Director provincial Jefes de área	Todo el personal	Humano	Trimestral

Fuente: Información de la investigación

Elaborado por: Calero, E (2018)

Motivación/Satisfacción

La motivación se define como la necesidad o el deseo que activa o dirige el comportamiento del ser humano (Bordas, 2016). El conocer las necesidades de los empleados es muy importante, pues ayuda a que se sientan apoyados y satisfechos, debido a que es una de las responsabilidades del líder, de forma que a través del coaching los empleados encontraran oportunidades las que les permita satisfacer sus necesidades.

De forma que en esta etapa se recomienda motivar al empleado de forma abierta, las cueles se aprovecharan según las actividades del coaching.

Compensación

Actualmente, en la Dirección Provincial del IESS de Chimborazo, la cual está ligada al tiempo de prestación del servicio, cuantos más años se labore, mayores serán el salario y el otro tipo de remuneraciones. Esta situación debería empezar a cambiar hacia fuerzas motivadoras del rendimiento, tales como abonos, promoción rápida con base en méritos personales, vacaciones más prolongadas y más días libres y el hecho de poder progresar en una carrera laboral dentro de la organización. No es un secreto que las expectativas de los empleados siempre están cambiando en la medida en que el empleo vitalicio se convierte en un elemento obsoleto del pasado y las retribuciones más tangibles como las financieras, se consideran como una forma de retribución justificable por los altos riesgos personales que en la actualidad experimentan los individuos en sus carreras laborales. La comunicación, el entrenamiento, el empowerment y sobre todo la motivación componentes fundamentales para la totalidad del sistema de retribuciones, las cuales pueden elogio público, agradecimientos personales, reconocimiento por escrito, participación en eventos de reconocimiento a mejores empleados.

Con lo antes expuesto se plantea un esquema de capacitación para los funcionarios de la dirección provincial del IESS Chimborazo, basado en el liderazgo gerencial, cuyos pilares fundamentales son comunicación, capacitación, motivación y desempeño laboral. Además se propone un plan de acción del liderazgo basado en comunicación, entrenamiento, motivación y la compensación.

Tabla 21 Modelo de liderazgo gerencial de la dirección provincial IESS Chimborazo

MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL- SITUACIONAL	
COMPONENTES	**Acciones**
Comunicación	– Establecer canales de comunicación – Plantear líneas de supervisión – Monitorear el cumplimiento del modelo
Entrenamiento	– Establecer las metas de cada área – Entrenar o capacitar a los empleados periódicamente – Socializar las capacitaciones con los funcionarios de la Institución – Monitoreo de cumplimiento
Motivación /Satisfacción	– Analizar perfil de los empleados – Comunicar al personal de la entidad las políticas motivacionales – Monitorear su cumplimiento. – Reconocer estos comportamientos.
Compensación	**Respeto y apoyo entre compañeros y Cumplimiento de objetivos de área** – Formalizar los resultados esperados por cada equipo de trabajo. – Revisar su cumplimiento. – Realizar la premiación del comportamiento deseado, con la correspondiente evidencia del proceso **Reconocimiento de logros y errores, Jefe del área, claridad en el liderazgo** – Capacitar a los líderes en retroalimentar a su equipo, ser mentores y manejo de inteligencia emocional. – Determinar la periodicidad del coaching a recibir por los jefes inmediatos. – Realizar actividades de reconocimiento por cumplimiento dirigida por su líder de equipo. – Documentar las actividades. **Aspectos Personales** – Establecer las políticas de fechas especiales (cumpleaños, día de la familia). – Entregar los incentivos en presencia de los familiares. – Documentar la actividad

Fuente: Información de la investigación

Elaborado por: Calero, E (2018)

5.2 Evaluación Preliminar

Una vez finalizado el diseño del modelo, se ha solicitado a los especialistas que validen el modelo de liderazgo gerencial presentado, acorde a sus conocimientos sobre la propuesta para mejorar el liderazgo en la dirección provincial del IESS Chimborazo.

5.2.1 Validación de la propuesta por especialista

Para la validación del modelo de liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la dirección provincial del IESS Chimborazo, se establecen los criterios de relevancia, pertinencia y lenguaje utilizado en el modelo como se muestra en el anexo 4. Al finalizar la validación de los 3 evaluadores, en criterios de relevancia el modelo cumple lo establecido, en criterios de pertinencia es pertinente y en función del lenguaje los criterios establecidos en el modelo son adecuados, como se demuestra en el anexo de validación realizado por los especialistas en el área.

Los datos de los especialistas que realizaron esta validación son:

Tabla 22 Datos profesional validador 1

Nombre	Pedro Pablo Bravo Molina
Título de tercer nivel	Ingeniero de Empresas
Registro SENESCYT	1002-03-366764
Título de cuarto nivel	Magister en Ciencias Mención Dirección de Empresas
Registro SENESCYT	1002-03-431428
Ocupación laboral	Docente Análisis de Talento Humano Ex Jefe de Talento Humano - ESPOCH
Lugar de trabajo	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Años de experiencia	20 años

Tabla 23 Datos profesional validador 2

Nombre	Diana Carolina Arellano Cuesta
Título de tercer nivel	Ingeniera en Recursos Humanos
Registro SENESCYT	1010-07-744084
Título de cuarto nivel	Magister en Gerencia Pública
Registro SENESCYT	1010-13-86042327
Ocupación laboral	Analista de Talento Humano
Lugar de trabajo	Hospital del IESS Ambato
Años de experiencia	10 años

Tabla 24 Datos profesional validador 3

Nombre	Lucila Alejandra Reyes Terán
Título de tercer nivel	Ingeniera Comercial
Registro SENESCYT	1010-06-703833
Título de cuarto nivel	Magister en Gestión del Talento Humano
Registro SENESCYT	1010-2017-1872641
Ocupación laboral	Jefe Zonal de Talento Humano
Lugar de trabajo	Ministerio de Educación
Años de experiencia	5 años

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Al fundamentar teóricamente las variables de estudio se concluye que todo modelo de liderazgo debe responder a las necesidades de la organización, en las teorías del liderazgo el modelo de liderazgo gerencial con enfoque situacional abarca aspectos del talento humano como comunicación, entrenamiento, motivación y compensación.
- En la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, el diagnóstico situacional determinó la existencia de un liderazgo que no ha contribuido a conseguir las metas planteadas (estilo de delegación), a través de la encuesta a los funcionarios de la entidad se determinó que la mayoría de la población considera que el estilo de liderazgo influye en el desempeño actual de los funcionarios.
- Las directrices del modelo de liderazgo gerencial aplicables para fortalecer el desempeño laboral de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo se enfoca en los componentes de comunicación, entrenamiento motivación y compensación que abarcan actividades de establecimiento de canales de comunicación, planteamiento de líneas de supervisión, monitoreo del cumplimiento de las tareas, análisis del perfil de los empleados, dicho modelo se enfoca al área de talento humano.
- La validación del modelo se concluye que debe cumplir los criterios de relevancia, pertinencia y lenguaje valorados por especialistas en función de los componentes de comunicación, entrenamiento, motivación y compensación.

6.2 Recomendaciones

- Una vez definido que el liderazgo es un pilar fundamental para toda organización, se recomienda a la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, aplicar los elementos básicos de comunicación, motivación, entrenamiento y compensación planteados en el modelo propuesto.
- En la aplicación del modelo se debe involucrar a todos los funcionarios de la Dirección Provincial del IESS Chimborazo, es decir desde el director hasta el personal administrativo para que de esta manera se involucren las dos variables del caso de estudio liderazgo y desempeño laboral.
- Se deberá dar constante monitoreo del cumplimiento del modelo propuesto para alcanzar los resultados esperados del mismo, con el fin de que el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del IESS Chimborazo alcance los niveles de eficiencia y eficacia que toda organización requiere para alcanzar los objetivos planteados.

REFERENCIAS

Alfonso, S. I., Alvero, P. T., y Tillán, G. S. (1999). *Contribuciones breves. Liderazgo: un concepto que perdura.* ACIMED, 7(2), 132- 135.

Ávalos, J., Puente, M., Viñán, J., y Carrasco, V. (2017). *Elementos de Ingeniería Administrativa.* Riobamba: ESPOCH.

Bennis, W., & Burt, N. (1985). *The Strategies for Taking Charge. New York*: Harper & Row.

Bordas, M (2016). *Gestión estratégica del clima laboral.* Madrid, España: UNED.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México, México: McGrawHill.

Daft, R. L., & Daft, R. L. (2000). *Teoría y diseño organizacional*(No. 658 D3y.). International Thomson.

Dessler, G., y Ayala, L. E. P. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.

Gary, Y. (2008). Liderazgo en las organizaciones. España: Pearson Education.

Gómez, M., & Abel, Y. (2015). Estilo de liderazgo gerencial y desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica-2015.

González, T., & Gullen, P. M. (2000). *Necesidad de Liderazgo y su Dimensión Ética en la Gestión de calidad Total*. Valencia.

González, A. (2019). *Desarrollo Organizacional de la "A" a la "Z".* Ciudad de México, México: Impresión y acabados Bera S.A

Hersey, M., & Blanchard, P. (2006). Teoría del liderazgo situacional. Madrid, España: Ediciones Pirámides.

Koontz, H., y Weihrich, H. (1994). *Una perspectiva global*. Barcelona, España: Editorial McGraw-Hill.

Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human relations*, *13*(4), 345-363.

Lazzati, S. (2016). *Gerente: estratega y líder del cambio, El: Más allá de la gestión operativa*. Montevideo, Uruguay: Ediciones Granica.

Llorens , M., & Fuentes , F. (2005). *Gestión de la calidad empresaria*l. Madrid. España: Piramides.

Moya, G. S. M. (2015). Hacia el perfil del Liderazgo Responsable Empresarial. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, *4*(7), 136-148.

Munch, L. (2011). *Liderazgo y dirección: el liderazgo en el siglo XXI*. Segunda ed. Mexico. México: Trillas.

Nosnik, A. (2000). La comunicación organizacional.

Navarro, G. (27 de Julio de 2014). *Gerenciando*. Obtenido de http://idepro.edu.ec/gerenciando/5-habilidad-basicas-para-ser-un-buen-gerente/

Paez, I. (2004). Competencias para el Liderazgo Gerencial .

Pfeffer, M. (1981). *Power in Organisations*. Accounting, Organizations and Society, 8(2-3), 205-218.

Pineda, A. (2014). *Grandes Pymes*. Obtenido de El liderazgo Gerencial en las Empresas: http://www.grandespymes.com.ar/2010/11/22/el-liderazgo-gerencial-en-las-empresas/

Robbins, S. P., Coulter, M., Staines, M. O., & Hernández, J. O. J. (1996). *Administración* (No. 658/R63mE/5a. ed.). Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Solanellas, P. (2018). *Liderazgo en la gestión de entidades deportivas.* Madrid, España: Editorial UOC

Vanegas, M (2011). *Modelo de Liderazgo Gerencial Basado en la Inteligencia Emocional y El Coaching Para Bancolombia S.A*. Universidad de Medellín.

Weihrich, H y Koontz, H. (1994). *Management: Aglobal perpective.* Tata; McGaw-HILL.

APÉNDICES

Apéndice #: Lista de cotejo 1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

VALIDACION DE PROPUESTA POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, que es parte del proyecto de titulación realizado por la Ingeniera Estefanía Calero, egresada de la maestría en administración de empresas con mención en planeación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez del modelo, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Objetivo general del proyecto: Diseñar un modelo de liderazgo gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

Objetivo específico: Validar el modelo de liderazgo gerencial mediante el criterio de especialistas.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
Ítem	**Sí cumple**	**No cumple**	**Si es pertinente**	**No es pertinente**	**Si es adecuado**	**No es adecuado**	
Comunicación							
1. Establecer canales de comunicación							
2. Plantear líneas de supervisión							
3. Monitorear el cumplimiento del modelo							
Entrenamiento							
1. Establecer las metas de cada área							
2. Generación de Informes periódicos							
3. Socializar la información con todos los colaboradores.							
4. Monitorear el cumplimiento.							
Motivación							
1. Analizar perfil de los empleados.							
2. Comunicar al personal de la entidad las políticas motivacionales							
3. Monitorear su cumplimiento.							

MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
Ítem	**Sí cumple**	**No cumple**	**Si es pertinente**	**No es pertinente**	**Si es adecuado**	**No es adecuado**	
4. Reconocer estos comportamientos.							
Respeto y apoyo entre compañeros y Cumplimiento de objetivos de área							
1. Formalizar los resultados esperados por cada equipo de trabajo.							
2. Revisar su cumplimiento.							
3. Realizar la premiación del comportamiento deseado, con la correspondiente evidencia del proceso.							
Reconocimiento de logros y errores, Jefe del área, claridad en el liderazgo							
1. Capacitar a los líderes en retroalimentar a su equipo, ser mentores y manejo de inteligencia emocional.							
2. Determinar la periodicidad del coaching a recibir por							

MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
Ítem	**Sí cumple**	**No cumple**	**Si es pertinente**	**No es pertinente**	**Si es adecuado**	**No es adecuado**	
los jefes inmediatos.							
3. Entregar accesos a reporteria necesaria para realizar las reuniones con sus equipos.							
4. Realizar actividades de reconocimiento por cumplimiento dirigida por su líder de equipo							
5. Documentar las actividades.							
Aspecto personal.							
1. Establecer las políticas de fechas especiales (cumpleaños, día de la familia)							
2. Entregar los incentivos en presencia de los familiares.							
3. Documentar la actividad							

Nombre **Fecha**

Lugar de residencia **Firma**

Cargo o profesión

Elaborador por	**Revisado por**	**Validado por**	**Fecha**
Estefanía Calero	Mg. Eleonor V. Pardo P.		Jul./2018

Apéndice 2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

GUÍA DE ENTREVISTA

Datos Personales

Nombre: Danilo Stalin Harnisth Cevallos
C.I : 0603120635
Cargo : Director Provincial IESS Chimborazo

¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la dirección provincial IESS Chimborazo?

En el sector público las decisiones tratan de ser consensuadas, con la directriz del director y su grupo de trabajo

¿Los programas operativos anuales son ejecutados conforme a la disposición del director provincial o existe un espacio de debate con los subordinados?

No existe un espacio de debate con los subordinados, pero ellos alimentan con sus necesidades y requerimientos, en función de esto se elabora la planificación.

¿Los jefes de cada área define la división de trabajo y el personal con el cual van a desarrollo las actividades rutinarias y de proyectos?

Es fundamental que los jefes de cada departamento definan la división del trabajo con el cual se desarrollan las actividades rutinarias, compartiendo responsabilidades.

¿Considera que el comportamiento de las jerarquías tiene una orientación pensando en las tareas de la organización o en las personas de la institución?

El comportamiento de las jerarquías debe fundamentarse en una orientación de acuerdo a las personas y las tareas. Las personas deben primar sin descuidar las tareas.

Apéndice 3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Objetivo: Determinar la influencia del estilo de liderazgo en los funcionarios de la dirección provincial IESS Chimborazo.

Marque con una X su respuesta

Edad:

Menos de 25 años	
25 – 40 años	
Más de 40 años	

Género:

Femenino	
Masculino	

Cuestionario

1. ¿Está de acuerdo con la forma de liderar que utiliza el jefe del departamento?

Si	
No	

2.. ¿En el IESS de Chimborazo se practica el liderazgo autocrático?

Si	
No	

3. ¿La Dirección Provincial del IESS de Chimborazo trabaja con el liderazgo basado en valores mediante la innovación?

Si	
No	

4. ¿Se evalúa mediante el desempeño y actitudes de los trabajadores en la institución?

Siempre	
Casi Siempre	
Nunca	

5 ¿Realiza positivamente las actividades laborales?

Si	
No	

6 ¿Influye el liderazgo en el desempeño de sus actividades?

Siempre	
Ocasional	
Nunca	

7 ¿Para mejorar su desempeño laboral recibe algún tipo de motivación?

Si	
No	

8 ¿La Dirección Provincial del IESS de Chimborazo evalúa el desempeño laboral?

Siempre	
De vez en cuando	
Casi Nunca	
Nunca	

9 ¿Cómo califica el ambiente laboral de la Dirección Provincial IESS Chimborazo?

Bueno	
Muy Bueno	
Malo	

Apéndice 4

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

VALIDACIÓN DE PROPUESTA POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, que es parte del proyecto de titulación realizado por la Ingeniera Estefanía Calero, egresada de la maestría en administración de empresas con mención en planeación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez del modelo, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Objetivo general del proyecto: Diseñar un modelo de liderazgo gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

Objetivo específico: Validar el modelo de liderazgo gerencial mediante el criterio de especialistas.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

Ejemplo

Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
	Si cumple	No Cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
Ejemplo	X		X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
Ítem	**Sí cumple**	**No cumple**	**Si es pertinente**	**No es pertinente**	**Si es adecuado**	**No es adecuado**	
Comunicación							
1. Establecer canales de comunicación	X		X		X		
2. Plantear líneas de supervisión	X		X		X		
3. Monitorear el cumplimiento del modelo	X		X		X		
Entrenamiento							
1. Establecer las metas de cada área	X		X		X		
2. Generación de Informes periódicos	X		X		X		
3. Socializar la información con todos los colaboradores.	X		X		X		
4. Monitorear el cumplimiento.	X		X		X		
Motivación							
1. Analizar perfil de los empleados.	X		X		X		
2. Comunicar al personal de la entidad las políticas motivacionales	X		X		X		
3. Monitorear su cumplimiento.	X		X		X		
4. Reconocer estos comportamientos.	X		X		X		
Respeto y apoyo entre compañeros y Cumplimiento de objetivos de área							
1. Formalizar los resultados esperados por cada equipo de trabajo.	X		X		X		
2. Revisar su cumplimiento.	X		X		X		
3. Realizar la premiación del comportamiento deseado, con la correspondiente evidencia del proceso.	X		X		X		

MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
Ítem	**Sí cumple**	**No cumple**	**Si es pertinente**	**No es pertinente**	**Si es adecuado**	**No es adecuado**	
Reconocimiento de logros y errores, jefe del área, claridad en el liderazgo							
1. Capacitar a los líderes en retroalimentar a su equipo, ser mentores y manejo de inteligencia emocional.	X		X		X		
2. Determinar la periodicidad del coaching a recibir por los jefes inmediatos.	X		X		X		
3. Entregar memorandos necesaria para realizar las reuniones con sus equipos.	X		X		X		
4. Realizar actividades de reconocimiento por cumplimiento dirigida por su líder de equipo	X		X		X		
5. Documentar las actividades.	X		X		X		
Aspecto personal.							
1. Establecer las políticas de fechas especiales (cumpleaños, día de la familia)	X		X		X		
2. Entregar certificados de reconocimiento	X		X		X		
3. Documentar la actividad	X		X		X		

Nombre Diana Carolina Arellano Cuesta **Fecha** 09 de Julio del 2018
Lugar de residencia Ambato **Firma**
Cargo o profesión Analista de TTHH

Elaborador por	Revisado por	Validado por	Fecha
Estefanía Calero	Mg. Eleonor V. Pardo P.	Mgs Diana Carolina Arellano Cuesta.	Jul./2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

VALIDACIÓN DE PROPUESTA POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, que es parte del proyecto de titulación realizado por la Ingeniera Estefanía Calero, egresada de la maestría en administración de empresas con mención en planeación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez del modelo, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Objetivo general del proyecto: Diseñar un modelo de liderazgo gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

Objetivo específico: Validar el modelo de liderazgo gerencial mediante el criterio de especialistas.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

Ejemplo

Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
	Si cumple	No Cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
Ejemplo	X		X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
Ítem	Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
Comunicación							
1. Establecer canales de comunicación	X		X		X		
2. Plantear líneas de supervisión	X		X		X		
3. Monitorear el cumplimiento del modelo	X		X		X		
Entrenamiento							
1. Establecer las metas de cada área	X		X		X		
2. Generación de Informes periódicos	X		X		X		
3. Socializar la información con todos los colaboradores.	X		X		X		
4. Monitorear el cumplimiento.	X		X		X		
Motivación							
1. Analizar perfil de los empleados.	X		X		X		
2. Comunicar al personal de la entidad las políticas motivacionales	X		X		X		
3. Monitorear su cumplimiento.	X		X		X		
4. Reconocer estos comportamientos.	X		X		X		
Respeto y apoyo entre compañeros y Cumplimiento de objetivos de área							
1. Formalizar los resultados esperados por cada equipo de trabajo.	X		X		X		
2. Revisar su cumplimiento.	X		X		X		
3. Realizar la premiación del comportamiento deseado, con la correspondiente evidencia del proceso.	X		X		X		

MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
Ítem	**Sí cumple**	**No cumple**	**Si es pertinente**	**No es pertinente**	**Si es adecuado**	**No es adecuado**	
Reconocimiento de logros y errores, jefe del área, claridad en el liderazgo							
1. Capacitar a los líderes en retroalimentar a su equipo, ser mentores y manejo de inteligencia emocional.	X		X		X		
2. Determinar la periodicidad del coaching a recibir por los jefes inmediatos.	X		X		X		
3. Entregar memorandos necesaria para realizar las reuniones con sus equipos.	X		X		X		
4. Realizar actividades de reconocimiento por cumplimiento dirigida por su líder de equipo	X		X		X		
5. Documentar las actividades.							
Aspecto personal.							
1. Establecer las políticas de fechas especiales (cumpleaños, día de la familia)	X		X		X		
2. Entregar certificados de reconocimiento	X		X		X		
3. Documentar la actividad	X		X		X		

Nombre Lucila Alejandra Reyes Terán **Fecha** 11 de Julio del 2018
Lugar de residencia Ambato **Firma** Lucila Reyes T
Cargo o profesión Jefe Zonal de TTHH

Elaborador por	Revisado por	Validado por	Fecha
Estefanía Calero	Mg. Eleonor V. Pardo P.	Mgs. Lucila Alejandra Reyes Terán	Jul./2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

VALIDACIÓN DE PROPUESTA POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, que es parte del proyecto de titulación realizado por la Ingeniera Estefanía Calero, egresada de la maestría en administración de empresas con mención en planeación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez del modelo, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Objetivo general del proyecto: Diseñar un modelo de liderazgo gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

Objetivo específico: Validar el modelo de liderazgo gerencial mediante el criterio de especialistas.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

Ejemplo

Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
	Si cumple	No Cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
Ejemplo	*X*		*X*		*X*		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
Ítem	Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
Comunicación							
1. Establecer canales de comunicación	X		X		X		
2. Plantear líneas de supervisión	X		X		X		
3. Monitorear el cumplimiento del modelo	X		X		X		
Entrenamiento							
1. Establecer las metas de cada área	X		X		X		
2. Generación de Informes periódicos	X		X		X		
3. Socializar la información con todos los colaboradores.	X		X		X		
4. Monitorear el cumplimiento.	X		X		X		
Motivación							
1. Analizar perfil de los empleados.	X		X		X		
2. Comunicar al personal de la entidad las políticas motivacionales	X		X		X		
3. Monitorear su cumplimiento.	X		X		X		
4. Reconocer estos comportamientos.	X		X		X		
Respeto y apoyo entre compañeros y Cumplimiento de objetivos de área							
1. Formalizar los resultados esperados por cada equipo de trabajo.	X		X		X		
2. Revisar su cumplimiento.	X		X		X		
3. Realizar la premiación del comportamiento deseado, con la correspondiente evidencia del proceso.	X		X		X		

MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
Ítem	**Sí cumple**	**No cumple**	**Si es pertinente**	**No es pertinente**	**Si es adecuado**	**No es adecuado**	
Reconocimiento de logros y errores, Jefe del área, claridad en el liderazgo	X		X		X		
1. Capacitar a los líderes en retroalimentar a su equipo, ser mentores y manejo de inteligencia emocional.	X		X		X		
2. Determinar la periodicidad del coaching a recibir por los jefes inmediatos.	X		X		X		
3. Entregar memorandos necesaria para realizar las reuniones con sus equipos.	X		X		X		
4. Realizar actividades de reconocimiento por cumplimiento dirigida por su líder de equipo	X		X		X		
5. Documentar las actividades.	X		X		X		
Aspecto personal.							
1. Establecer las políticas de fechas especiales (cumpleaños, día de la familia)	X		X		X		
2. Entregar certificados de reconocimiento	X		X		X		
3. Documentar la actividad	X		X		X		

Nombre PEDRO BRAVO
Lugar de residencia RIOBAMBA
Cargo o profesión DOCENTE - ESPOCH

Fecha 10 - 07 - 2018
Firma PEDRO BRAVO M

Elaborador por	Revisado por	Validado por	Fecha
Estefanía Calero	Mg. Eleonor V. Pardo P.	ING. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA MSc	Jul./2018

RESUMEN FINAL

Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo

Estefanía Alejandra Calero Cazorla

85 páginas

Proyecto dirigido por: Virginia Eleonor Pardo Paredes, Mg

El presente trabajo se lo realizó ya que el principal problema de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Chimborazo es la falta de liderazgo al momento de establecer las directrices para que los funcionarios desarrollen de manera correcta y adecuada sus actividades, por ello se elaboró un Modelo de Liderazgo Gerencial que contribuya a mejorar el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

Con un enfoque cuantitativo, se recolecto datos y se comparó variables para determinar un modelo apropiado, por medio de encuestas directas a los colaboradores, las mismas que fueron validadas por un grupo de especialistas

El modelo de liderazgo gerencial ayuda a que los funcionarios mejoren su desempeño laboral al momento de realizar su trabajo y se pueda cumplir con las metas institucionales.