



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

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Psicólogo**  
**Industrial**

**TEMA:**

---

“EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ESENCIA INDÍGENA, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

---

**Autor:** Mario David Ramos Salinas

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


**Ambato – Ecuador**

**2015**

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

**CERTIFICA:**

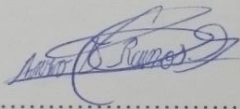
Yo, **Diego Andrés Carrillo Rosero** con **CI. 1803584232**, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ESENCIA INDÍGENA, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, desarrollado por el estudiante, Ramos Salinas Mario David, considero que su Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

  
.....  
Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero  
CI. 1803584232

**TUTOR**

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, Ramos Salinas Mario David con. CI. 1804632097, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: “EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ESENCIA INDÍGENA, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.



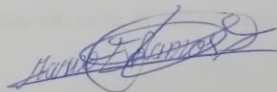
.....  
Ramos Salinas Mario David

C.I. 1804632097

**AUTOR**

### **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ESENCIA INDÍGENA, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**". Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....  
Ramos Salinas Mario David

C.I. 1804632097

**AUTOR**

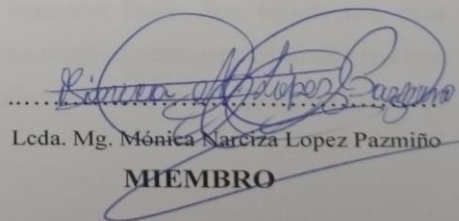
**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ESENCIA INDÍGENA, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**. Presentado por el señor Ramos Salinas Mario David, egresado de la Carrera de Psicología Industrial promoción 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.



.....  
Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez  
**MIEMBRO**



.....  
Lcda. Mg. Mónica Narciza Lopez Pazmiño  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a todos, especialmente a Edgar Ramos y Sonnia Salinas por todo el apoyo y amor que me han brindado en estos años que tengo de vida.

A mis abuelitos Adán, Irene, Segundo y Sofía que unos a mi lado y otros desde el cielo me han bendecido.

A mí querida hermana Sofy, por brindarme esas palabras de aliento conjunto con su cariño que me han inspirado a seguir creciendo como persona y como profesional.

Ramos Salinas Mario David

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias mi buen Dios por la sabiduría y la capacidad de entendimiento y las fuerzas luchar por mis sueños.

A la Universidad Técnica de Ambato, por brindarme la oportunidad de formar parte de sus filas

A las autoridades universitarias, maestros, compañeros y amigos.

Quedo muy reconocido de mi tutor Ing. Mg. Diego Carrillo, quien supo tener paciencia y compartir sus conocimientos y conducirme en mi trabajo investigativo.

Gracias ingeniero Serafín Malisa, gerente de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena” por permitir desarrollar mi proyecto de investigación en su Institución.

Ramos Salinas Mario David

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido	Página
<b>A. PRELIMINARES</b>	
Portada .....	i
Aprobación del tutor del trabajo de graduación o titulación	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Autoría del trabajo de grado.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cesión de derechos de autor.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento .....	vii
Índice general de contenidos.....	viii
Índice de gráficos .....	xiii
Índice de figuras.....	xiv
Índice de tablas.....	xv
Resumen Ejecutivo.....	xvii
Abstract	xviii
<b>B. TEXTO</b>	
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento de problema.....	3
1.2.1. Contextualización .....	3
1.2.2. Árbol de problemas.....	5



1.2.3. Análisis crítico .....	6
1.2.4. Prognosis .....	7
1.2.5. Formulación del problema .....	7
1.2.6. Preguntas directrices .....	7
1.2.7. Delimitación del problema .....	8
1.2.7.1. Delimitación del contenido .....	8
1.2.7.2. Delimitación espacial .....	8
1.2.7.3. Delimitación temporal.....	8
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos .....	9
1.4.1. Objetivo General: .....	9
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	10

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2. Fundamentación Filosófica .....	12
2.2.1. Fundamentación Epistemológica .....	12
2.2.2. Fundamentación Axiológica .....	13
2.2.3. Fundamentación Ontológica .....	13
2.3. Fundamentación Legal .....	14
2.4. Categorías Fundamentales .....	16
2.4.1. Liderazgo.....	19
2.4.1.1. Definición.....	19
2.4.1.2. Características de los líderes .....	20
2.4.1.3. Aptitudes de los Líderes.....	21
2.4.1.4. Estilos de liderazgo .....	22
2.4.1.5. Teorías del Liderazgo.....	23
2.4.1.6. Modelos de Excelencia Institucional .....	27
2.4.2. Clima laboral.....	30
2.4.2.1. Definición.....	30

2.4.2.2. Elementos.....	30
2.4.2.3. Estrategias para medir el clima organizacional.....	31
2.4.2.4. Instrumentos para medir el clima organizacional .....	31
2.4.3. Gestión de talento humano.....	32
2.4.3.1. Definición.....	32
2.4.4. Competitividad.....	34
2.4.5. Efectividad .....	35
2.4.6. Desarrollo organizacional .....	35
2.4.6.1. Definición.....	35
2.4.6.2. Premisas del Desarrollo Organizacional. ....	36
2.4.6.3. Procesos para el Desarrollo Organizacional: .....	37
2.4.6.4. Diagnostico Organizacional .....	39
2.4.6.5. Pasos para el Desarrollo Organizacional.....	40
2.4.6.6. Técnicas de intervención en el Desarrollo Organizacional.....	42
2.5. Hipótesis.....	44
2.6. Señalamiento De Variables .....	44
2.6.1. Variable Independiente .....	44
2.6.2. Variable Dependiente.....	44

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Enfoque .....	45
3.2. Modalidad de la investigación .....	45
3.2.1. Campo .....	46
3.3. Tipo de investigación .....	46
3.3.1. Investigación exploratoria.....	46
3.3.2. Investigación Descriptiva .....	46
3.3.3. Investigación Correlacional .....	47
3.4. Población y muestra .....	47
3.5. Operacionalización de las variables .....	48
3.5.1 Variable Independiente .....	48

3.5.2. Variable Dependiente.....	49
3.6. Procesamiento y análisis .....	51

## **CAPÍTULO IV**

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

4.2. Verificación de la hipótesis .....	62
4.2.1. Descripción de la hipótesis .....	62
4.2.2. Selección del nivel de significación.....	62
4.2.3. Descripción de la población .....	62
4.2.7. Decisión y aceptación de la hipótesis.....	66

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones .....	68
5.2. Recomendaciones.....	69

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. Datos Informativos.....	70
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	71
6.3. Justificación.....	72
6.4. Objetivos .....	73
6.4.1. Objetivo general .....	73
6.4.2. Objetivos específicos .....	73
6.5. Análisis de factibilidad.....	74
6.5.1. Factibilidad Política .....	74
6.5.2. Factibilidad económica .....	74
6.5.3. Factibilidad legal.....	74
6.5.3. Factibilidad Tecnológica.....	75
6.6. Fundamentación científica .....	76
6.7. Modelo Operativo .....	91

6.8. Modelo administrativo de la propuesta .....	92
6.9. Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta .....	124
C. MATERIAL DE REFERENCIA	
BIBLIOGRAFÍA .....	127
ANEXOS .....	131
Anexo A. Encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.....	132
Anexo B: Programa de coaching .....	134

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Grafico N° 1: Planteamiento del problema .....	5
Grafico N° 2: Categorías Fundamentales.....	16
Grafico N° 3: Constelación de la variable independiente. ....	17
Grafico N° 4: Constelación de la variable dependiente. ....	18
Grafico N° 5: Capacidad para liderar personas en momento de crisis.....	52
Grafico N° 6: Decisiones tomadas facilitan el trabajo en equipo. ....	53
Grafico N° 7: Cumplir objetivos de manera satisfactoria. ....	54
Grafico N° 8: Gestión de la comunicación y forma de dar órdenes. ....	55
Grafico N° 9: Gestión de procesos que facilitan la excelencia institucional. ....	56
Grafico N° 10: Misión, visión y políticas motivan al logro de objetivos. ....	57
Grafico N° 11: Comportamiento adecuado dentro del trabajo. ....	58
Grafico N° 12: Normas y reglamentos permiten trabajo en equipo.....	59
Grafico N° 13: Oportunidades para el desarrollo organizacional. ....	60
Grafico N° 14: Desarrollo adecuado de la empresa.....	61
Grafico N° 15: Diagnóstico inicial Programa de coaching.....	97
Grafico N° 16: Criterios del modelo de excelencia EFQM. ....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura N° 1: Características de los Cinco Grandes .....	23
Figura N° 2. Rejilla del Liderazgo .....	25
Figura N° 3: Esquema lógico REDER.....	80
Figura N°4: Estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena. ....	90
Figura N° 5: Esquema lógico REDER.....	99
Figura N° 6: Pasos para la elaboración y ejecución de los planes de mejora. ....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla N° 1: Modelo de Excelencia EFQM .....	27
Tabla N° 2: Modelo de Excelencia Deming. ....	28
Tabla N° 3: Modelo Iberoamericano .....	29
Tabla N° 4: Pasos de Desarrollo Organizacional.....	41
Tabla N° 5: Metas de cambio del Desarrollo Organizacional.....	43
Tabla N° 6: Capacidad para liderar personas en momentos de crisis. ....	52
Tabla N° 7: Decisiones tomadas facilitan el trabajo en equipo. ....	53
Tabla N° 8: Cumplir objetivos de manera satisfactoria. ....	54
Tabla N° 9: Gestión de la comunicación y forma de dar órdenes.....	55
Tabla N° 10: Gestión de procesos que facilitan la excelencia institucional. ....	56
Tabla N° 11: Misión, visión y políticas motivan al logro de objetivos. ....	57
Tabla N° 12: Comportamiento adecuado dentro del trabajo.....	58
Tabla N° 13: Normas y reglamentos permiten trabajo en equipo.....	59
Tabla N° 14: Oportunidades para el desarrollo organizacional. ....	60
Tabla N° 15: Desarrollo adecuado de la empresa .....	61
Tabla N° 16: Descripción de la muestra. ....	62
Tabla N° 17: Zona de aceptación .....	63
Tabla N° 18: Tabla de probabilidades del Xi Cuadrado .....	64
Tabla N° 19: Frecuencias observables .....	64
Tabla N° 20: Frecuencias esperadas. ....	65
Tabla N° 21: Tabla general de resultados .....	65
Tabla N° 22: Modelo ( <i>European Foundation for Quality Management</i> ) EFQM. 78	
Tabla N° 23: Criterios del modelo de excelencia EFQM. ....	83
Tabla N° 24: Modelo Operativo.....	91
Tabla N° 25: Modelo administrativo de la propuesta. ....	92
Tabla N° 26: Modelo propuesto para la implementación del modelo de excelencia EFQM.....	95
Tabla N° 27: Valores/peso y porcentajes de los criterios del modelo EFQM ....	100
Tabla N° 28: Parámetros para la calificación de los ítems de la autoevaluación.101	
Tabla N° 29: Interpretación de los valores obtenidos por criterio. ....	102
Tabla N° 30: Autoevaluación de liderazgo (ejemplo). ....	103
Tabla N° 31: Evidencias de la autoevaluación.....	104
Tabla N° 32: Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora. ....	104
Tabla N° 33: Matriz para ingresar calificación de los criterios. ....	105
Tabla N° 34: Interpretación de los resultados globales.....	106
Tabla N° 35: Autoevaluación Liderazgo .....	108
Tabla N° 36: Autoevaluación Política y Estrategia. ....	109

Tabla N° 37: Autoevaluación Personas .....	110
Tabla N° 38: Autoevaluación Recursos y Alianzas. ....	111
Tabla N° 39: Autoevaluación Procesos .....	112
Tabla N° 40: Autoevaluación Resultados clave.....	113
Tabla N° 41: Autoevaluación Resultados Clave.....	114
Tabla N° 42: Autoevaluación Resultados Relativos a la sociedad. ....	115
Tabla N° 43: Autoevaluación Resultados clave.....	116
Tabla N° 44: Ejemplo de matriz de diseño de plan de mejora.....	119
Tabla N° 45: Matriz de actividades de los planes de mejora. ....	120
Tabla N° 46: Comparativa Cuantitativa.....	121
Tabla N° 47: Comparativa Cualitativa.....	122
Tabla N° 48: Programa de Capacitaciones. ....	123
Tabla N° 50: Evaluación de la propuesta.....	124



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

**TEMA:** “EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ESENCIA INDÍGENA, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

**AUTOR:** Ramos Salinas Mario David

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

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo investiga la relación entre el liderazgo y el desarrollo organizacional de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena”, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua; promoviendo el trabajo en equipo; aportando en el cumplimiento de funciones, satisfacción y clima laboral, favoreciendo en la toma de decisiones y resolución de problemas, enfocándose en el cumplimiento de objetivos, en la eficiencia, eficacia y productividad; estimulando la cooperación, el crecimiento personal, profesional, empresarial; en el trabajo se emplea los enfoques cualitativo y cuantitativo, sobresale la modalidad de investigación de campo, bibliográfica, documental, considerándose los niveles descriptivo, explicativo y correlacional; se aplica como técnica de encuesta, utilizándose como instrumento el cuestionario estructurado con interrogantes cerradas permitiendo establecer una relación entre las variables de estudio, liderazgo y desarrollo organizacional; los resultados encontrados determinan que el liderazgo de la institución financiera se encuentra enmarcado en un estilo de punto intermedio que se refiere a una mediana estabilidad entre la productividad y gestión de personal, generando la estructuración de un plan de mejora, fundamentada en la autoevaluación, desarrollando un análisis general bajo criterios específicos: liderazgo, política y estrategias, personas, recursos y alianzas, procesos, resultados relativos en los clientes, resultados relativos en el personal, resultados relativos ante la sociedad, resultados clave y usando para cada uno de estos el esquema lógico de evaluación denominado (Reder), en la elaboración y ejecución de un plan de mejora intervienen estrategias para fortalecer el desempeño; la retroalimentación permite determinar el progreso obtenido frente al primer estudio, cumpliendo la adopción del principio de innovación, aprendizaje y mejora continua, en un proceso de progreso e innovación.

**Palabras clave:** liderazgo, desarrollo organizacional, gestión de talento humano, competitividad, modelo de excelencia, criterios, áreas de mejora, autoevaluación, plan de mejora, principio de innovación.

**TECHNICAL UNIVERSITY AMBATO**

**FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION**

**CAREER: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**

**TOPIC:** THE LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, OF THE FINANCER COOPERATIVE “ESENCIA INDÍGENA” FROM THE AMBATO CITY’S, OF TUNGURAHUA PROVINCE.

**AUTOR:** Ramos Salinas Mario David

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

#### **ABSTRACT**

his paper investigates the relationship between leadership and organizational development of the "credit union Native Essence" Canton Ambato, Tungurahua Province; promoting teamwork; providing in fulfilling functions, satisfaction and working environment, promoting decision-making and problem solving, focusing on the fulfillment of objectives, efficiency, effectiveness and productivity; encouraging cooperation, personal growth, professional, business; work in qualitative and quantitative approaches used, stands mode field research, literature, film, considering the descriptive, explanatory and correlational levels; It is applied as a survey technique, used as an instrument structured questionnaire with closed questions allowing to establish a relationship between the study variables, leadership and organizational development; the results determine that the leadership of the financial institution is framed in a way that intermediate point refers to a median stability between productivity and management, creating the structure of an improvement plan, based on self-assessment, developing A general analysis under specific criteria: leadership, policy and strategy, people, resources and partnerships, processes, results relating to customers, results concerning the personnel, results relating to society, and using key results for each of these scheme called logic of evaluation (Reder), in the development and implementation of a plan of improvement strategies to strengthen performance; feedback to determine the progress made against the first study, meeting the adoption of the principle of innovation, learning and continuous improvement in one process of progress and innovation

**Keywords:** leadership, organizational development, management of human talent, competitiveness, the efqm excellent model, standards, improvement areas, self-evaluation, improvement plan, innovation principle

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones, empresas, organizaciones consideran que el liderazgo fortalece el clima laboral, las relaciones interpersonales, apoyando en la confianza, seguridad, valoración y autoestima, optimizando los recursos: humanos, materiales, técnicos, tecnológicos, dinamizando la motivación, el desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas, valores.

El desarrollo organizacional favorece en la realización de actividades, tareas, mejorando la eficiencia, calidad y productividad, fortaleciendo experiencias y conocimientos, obteniendo resultados, cumpliendo normas de conducta y disciplina en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.

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

**Capítulo I.** En éste capítulo se muestra la formulación del tema de la investigación, planteando el problema investigativo en relación a las variables Liderazgo y Desarrollo Organizacional, mediante una contextualización que permita la ejecución eficaz del trabajo. Además se incluye un árbol de problemas con sus respectivas causas y efectos que permiten palpar la situación que atraviesa las instituciones privadas. Acto seguido se realiza el análisis crítico, recalcando la importancia de la investigación; finalmente se establece el objetivo general y los objetivos específicos que se desea alcanzar durante el trabajo investigativo.

**Capítulo II.** En esta etapa se desarrolla la metodología fundamental de la investigación, tomando como referencia los antecedentes teóricos ya establecidos y fundamentados en otros trabajos investigativos, sustentándose en aspectos legales y filosóficos. Se determinan las categorías fundamentales con el gráfico de

inclusión de variables que permitirán desarrollar el marco teórico desde una perspectiva de supra ordenación hasta la infra ordenación de las variables independiente y dependiente, marcando así el problema en definiciones puntuales, permitiendo que se pueda plantear una hipótesis final.

**CAPÍTULO III.** Metodología de la investigación con sus enfoques: cualitativo, cuantitativo, la modalidad: bibliográfica documental, de campo; sus niveles descriptivo, exploratorio, asociación de variables; población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos, la Operacionalización de variables, el plan de recolección de la muestra, el plan para el procesamiento y análisis de la información.

**CAPÍTULO IV.** Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación; las interrogantes planteadas en los diferentes cuestionarios, verificación de la hipótesis; planteamiento y la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, finalmente se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

**CAPÍTULO V.** Hace referencia a las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación, estableciéndose el planteamiento y realización de la propuesta.

**CAPÍTULO VI.** Denominado propuesta, contiene: datos informativos, antecedentes de la respuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, dando solución al problema.

Finalmente se concluye con la bibliografía, y anexos respectivos; especificando el fundamento documental a utilizarse en el desarrollo del trabajo, haciéndose referencia a sitios webs, blogs o portales de internet, en los anexos se presenta documentos referentes al trabajo.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. TEMA**

“EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ESENCIA INDÍGENA DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

#### **1.2.1. Contextualización**

En el mundo actual las empresas tienen como meta alcanzar mayor productividad optimizando recursos, fortaleciendo el liderazgo en la toma de decisiones, emisión de juicios de valor; desafortunadamente en las empresas es insuficiente un liderazgo que favorezca en el desarrollo organizacional, afectando en el cumplimiento de metas y objetivos, resaltando que la orientación y motivación conllevan al éxito no solamente personal, también empresarial, profesional y personal.

Según Robbins & Judge, (2009) el liderazgo es *“la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”*, manifiesta que el liderazgo estimula las relaciones interpersonales; sin embargo en diversas empresas los líderes consideran primordial la obtención de beneficios y progreso, relegando la capacidad de guiar, planificar, organizar, informar, evaluar, controlar, reconocer el esfuerzo del trabajador.

En innumerables empresas, organizaciones, instituciones, entidades públicas, privadas; es escaso el cumplimiento de disciplinas, afectando en el

comportamiento, limitando el cambio organizacional, perjudicando en la planificación de acciones, obstaculizando el desarrollo, equilibrio, estabilidad.

En el Ecuador los trabajadores mantienen resistencia al cambio, perjudicando en el liderazgo, a capacidad de dirigir, conformar, evaluar grupos de trabajo, limitando la participación activa en la planificación, control, evaluación y autoevaluación del cumplimiento de funciones

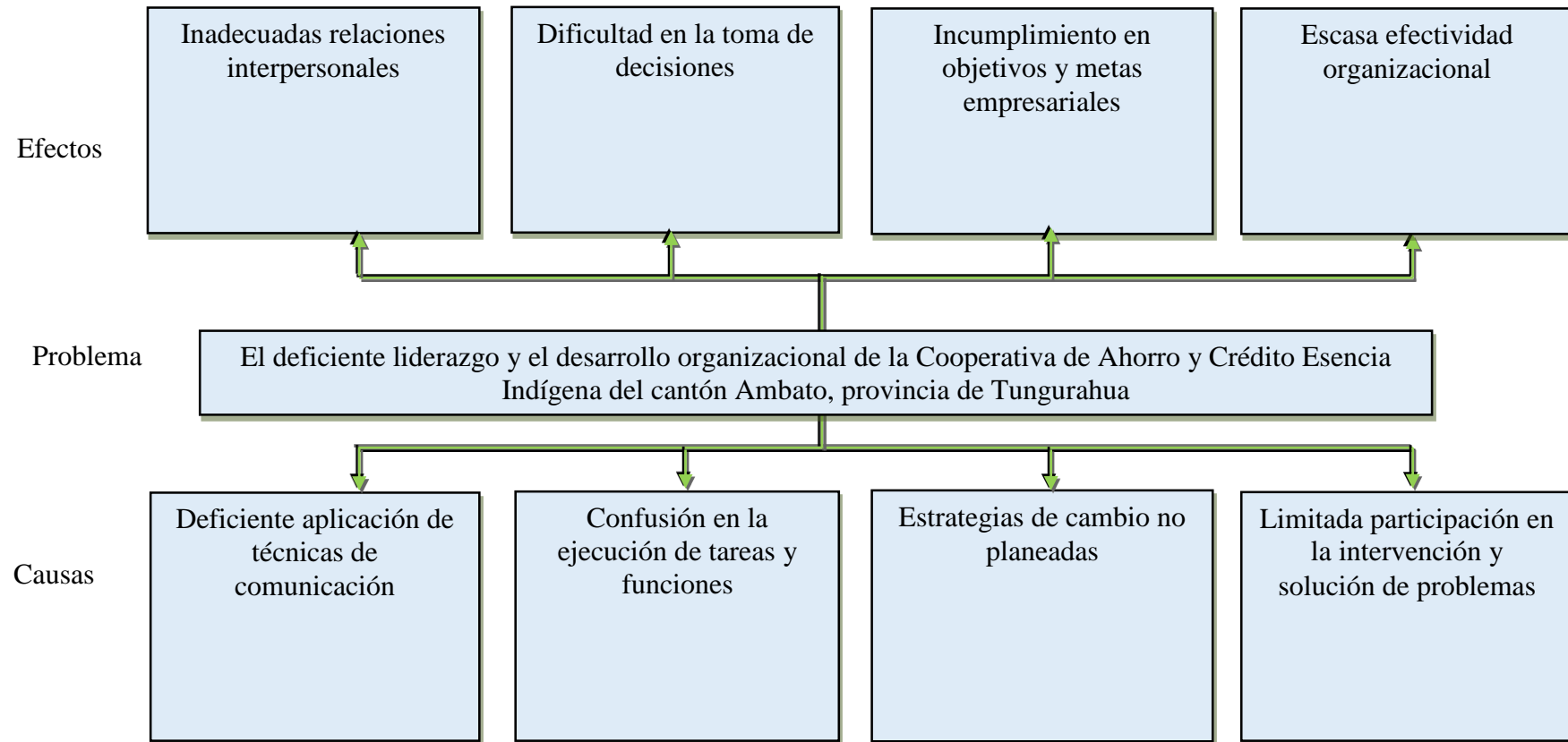
*Según; Ordoñez, Andrés, “el liderazgo estimula el desarrollo organizacional efectivo, sobresaliendo la productividad, generando un adecuado clima que promueve la estabilidad, la emisión de juicios de valor, alcanzando un excelente desempeño institucional, enfocándose en el dinamismo y carisma conllevando a los colaboradores al cumplimiento de metas propias , mejorando el desarrollo organizacional”.*

En empresas ecuatorianas, el limitado desarrollo organizacional, perjudica las intervenciones, consultorías, procesos, repercutiendo en la atención al cliente, afectando en el cambio, innovación y transformación organizacional, condicionando la eficiencia, eficacia y efectividad.

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, el liderazgo organizacional, es fundamental para el cumplimiento de leyes laborales; desafortunadamente la entidad carece de línea staff, limitando la toma de decisiones relacionada con el talento humano.

Malisa, Serafín, manifiesta; “en la empresa se busca cumplir las normas del Buen vivir, sin embargo existen limitaciones en el acatamiento de las siguientes disposiciones: la cooperativa, ayuda al prójimo, servicio de calidad, no hurto, no a la vagancia y si al desarrollo”; siendo factor limitante el insuficiente liderazgo, la escasa capacitación y motivación, condicionantes para el alcance de objetivos personales profesionales y empresariales.

### 1.2.2. Árbol de problemas



**Grafico N° 1: Planteamiento del problema**

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena



### **1.2.3. Análisis crítico**

En la Cooperativa Esencia Indígena, el deficiente liderazgo, limita el desarrollo organizacional perjudicando en la producción, efectividad; condicionando la capacidad de gestionar y potenciar las habilidades desarrollando en las relaciones interpersonales.

Las deficientes técnicas de comunicación en los diferentes departamentos provocan que las personas que se interrelacionan a nivel institucional no lleguen a comprenderse o empatarse en las ideas que cada persona exponga, ya que todos los aspectos de manejo comunicacional no se alinean a un entendimiento práctico, partiendo desde los directivos quienes no se empoderan de manejar técnicas de comunicación óptimas para que estas se generalicen en todos los niveles organizacionales, generando malas relaciones interpersonales entre los miembros de la de cada departamento .

La defectuosa toma de decisiones nace de un mal procedimiento en las mismas, es decir que los altos mandos o líderes no coordinan bien las actividades procedimentales que encadenan el tomar una decisión y al momento de cumplir los objetivos dejan una confusión en la ejecución de las tareas por parte del personal el cual no conoce la razón de tantos cambios en la ejecución de sus tareas.

Las estrategias de cambio no planeadas surgen a partir de que las herramientas y técnicas de planeación no son elaboradas de la mejor manera, es decir que no llevan un orden sistemático al ser elaboradas.

La carente intervención y solución de problemas se da porque el personal que está a cargo de resolver el conflicto no se encuentra debidamente preparado, ya que ellos solo llevan procedimientos de análisis teóricos y no practican una identificación y solución del problema. Lo que lleva a que estos problemas se han acarreados y por lo tanto se reflejen en una poca efectividad organizacional.

#### **1.2.4. Prognosis**

De mantenerse un deficiente liderazgo que incide en el desarrollo organizacional en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, a futuro continuará enfrentándose a inadecuadas relaciones interpersonales, conflictos personales, profesionales y empresariales; además persistirá dificultad en la toma de decisiones, cumplimiento de tareas.

Prolongará el incumplimiento de objetivos y metas empresariales perjudicando la productividad, el rendimiento y desempeño de la entidad financiera, subsistirá la escasa efectividad organizacional reflejándose en un pronto deterioro en la estabilidad, capacidad y alcance organizacional de la Cooperativa.

#### **1.2.5. Formulación del problema**

¿De qué manera incide el liderazgo en el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua?

#### **1.2.6. Preguntas directrices**

¿Cuál es el liderazgo ejercido en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua?

¿Cuál es el nivel de Desarrollo Organizacional en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua?

¿Existe una alternativa de solución al problema El deficiente liderazgo y el desarrollo organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua?

## **1.2.7. Delimitación del problema**

### **1.2.7.1. Delimitación del contenido**

La investigación se realizó en el:

**Campo:** Psicología Industrial

**Área:** Organizacional

**Aspecto:** Liderazgo - Desarrollo organizacional

### **1.2.7.2. Delimitación espacial**

El trabajo investigativo se efectuó en la Agencia Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena en el cantón de Ambato.

### **1.2.7.3. Delimitación temporal**

La indagación se efectuó durante el período de Abril-Noviembre del 2015

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Es de **interés** porque permitirá obtener datos precisos para tomar decisiones que fortalezcan el clima laboral de la Cooperativa a través de un estilo liderazgo que genere mayor desarrollo organizacional y sinergia entre todos los colaboradores, por medio de un análisis respectivo de los resultados obtenidos permitiendo ejecutar planes de acción y de solución para lograr un desarrollo efectivo, contribuyendo en el clima laboral, favoreciendo en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

El trabajo es **novedoso** porque anteriormente no se han realizado investigaciones previas relacionadas con el tema y no se relacionado el desarrollo organizacional con el liderazgo por lo cual se desgasta el clima laboral, afectando en el

establecimiento de proyectos, repercutiendo en el clima laboral, afectando en el compromiso organizacional.

Es **importante** porque aportará información útil para establecer acciones de manera efectiva el liderazgo y desarrollo organizacional de la institución financiera buscando y fomentando a su vez la calidad de trabajo en base a la satisfacción intrínseca del personal, ya que el personal es el principal responsable del éxito de la institución.

Es presente trabajo de investigación tendrá un **impacto** positivo si se lleva a cabo la implementación de un liderazgo de calidad en base a la satisfacción de las necesidades de comunicación efectiva, dejando de lado las diferentes maneras de buscar los objetivos personales no complementando la cultura organizacional con la necesidad del cliente.

Esta investigación **es factible**, el investigador posee las habilidades, destrezas, sapiencias que aportan en la redacción, elaboración y ejecución del trabajo; además posee el apoyo incondicional de las autoridades y colaboradores de la Cooperativa Esencia Indígena, aportando en el desempeño, en la cultura organizacional, favoreciendo en el trabajo en equipo, en las relaciones interpersonales; conllevando al éxito personal, profesional laboral, teniendo como fundamento alcanzar metas, objetivos, proyectos que favorecen en la rentabilidad, productividad, eficiencia, eficacia.

## **1.4. OBJETIVOS**

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

Determinar la incidencia del liderazgo en el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena.

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

- Diagnosticar el liderazgo ejercido en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua
- Analizar el nivel de desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua
- Proponer una alternativa de solución al problema: el deficiente liderazgo y el desarrollo organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Una vez revisados los repositorios de las diferentes universidades del país, se han encontrado temas relacionados con el liderazgo y el desarrollo organizacional, los cuales se desarrollan en diferentes contextos al tema investigado. Citándose a continuación los siguientes:

La tesis autoría de Flores, Jenny (2013) titulada *“LIDERAZGO INTEGRADOR Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO.”*, donde cita como objetivo general *“realizar un estudio sobre el liderazgo integrador y el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón del Cantón San Pedro de Pelileo”* esta investigación brinda un buen aporte a este trabajo mediante la conclusión descrita *“ la situación actual del desarrollo organizacional, a través del análisis de los modelos de liderazgo integrador basado en las reuniones de estrategias por los directivos en pro de un desarrollo organizacional integrador”*.

Además el trabajo de Manzaba Betsy (2014) de tema: *"EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA IMAGEN CORPORATIVA EN LA DISTRIBUIDORA LA FAMILIA LS DE LA CIUDAD DE AMBATO"* que menciona como objetivo general: *“analizar la situación actual de la empresa, con el fin de diseñar competencias gerenciales enfocadas al desarrollo empresarial para mejorar la imagen corporativa de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato. ”* cuya conclusión relacionada al presente trabajo es *buscar la creación y de un “diseño de competencias gerenciales en la propuesta de aplicaciones múltiples dentro de la organización, permitiendo intervenir, capacitar y gestionar en términos de factor humano y provee de información generando valor agregado mediante recursos ya existentes”*.

Finalmente la investigación de Rivera Fernanda (2012) de tema *“EL CLIMA LABORAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PÍLLARO.”* en el cual el objetivo general es *“Identificar el Clima Laboral y el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón*

*Píllaro.” citando como conclusion “El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, considerando al recurso humano como el factor más importante de la institución, a través de un desarrollo organizacional porque el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general.”.*

Los estudios encontrados servirán como fuente para la búsqueda y toma de información en el desarrollo del presente proyecto de investigación, pues apoyan el desarrollo científico e investigativo, brindan pautas y herramientas de trabajos, los cuales servirán como punto de partida para alcanzar el objetivo deseado. Concomitantemente, al ya existir trabajos desarrollados en otros contextos pero que se relacionan con las variables de esta investigación demuestran que es factible el estudio de las mismas.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Según; “La importancia del mejoramiento de todos los procesos de un buen liderazgo se fortalece en el interior de la empresa, teniendo como finalidad mejorar el desarrollo organizacional, favoreciendo en las relaciones interpersonales, en la toma de decisiones, en el trabajo en equipo; aportando en la productividad, logrando un mayor rendimiento laboral”

La investigación se basa en el paradigma crítico- propositivo, crítico por que se selecciona el contenido adecuado para elaborar el trabajo en relación al marco teórico y fundamentaciones científicas. Propositivo, porque se propone una alternativa de solución al problema planteado, enfocándose en el liderazgo y desarrollo organizacional.

### **2.2.1. Fundamentación Epistemológica**

El conocimiento de la gestión de Talento Humano, favorece en el mejoramiento del liderazgo, sobresaliendo el cumplimiento de metas a nivel empresarial,

organizacional, aportado en la cultura organizacional, incidiendo en un alto desarrollo; estimulando la emisión de criterios, ideas, pensamientos que aporta e la toma de decisiones, mediante el análisis, la reflexión, el razonamiento (Lopez, 2013)

La investigación aporta a la empresa en el conocimiento, desarrollo de habilidades, destrezas que promueven el trabajo en equipo; sapiencias que fortalecen el desempeño organizacional, estimulando en el cumplimiento de funciones y resolución de problemas institucionales.

### **2.2.2. Fundamentación Axiológica**

El liderazgo exige de integridad moral es decir el poder tomar decisiones de manera correcta y ética con el fin de direccionar correctamente a un cumplimiento de valores como respeto, honestidad y responsabilidad (Vargas, 2012).

El trabajo integra los valores aplicados en la sociedad, conllevando a un liderazgo democrático, sobresaliendo la comprensión, paciencia y tolerancia en la ejecución de actividades, manteniendo la prudencia en la emisión de criterios, evitando deteriorar la imagen del personal como de la empresa.

### **2.2.3. Fundamentación Ontológica**

Considerando que la deontología estudia al ser en el entorno, resaltan que el liderazgo es la suma de diversas acciones tales como el saber escuchar, el ser empático, el ser proactivo y el saber guiar se da como objetivo el buscar la integración de todas estas partes para así conllevar a un liderazgo de altos estándares. (Movellan, 2012).

Buscando los factores en el interior de la Cooperativa para generar un estudio positivo del desarrollo organizacional de los colaboradores de la Cooperativa



Esencia Indígena, lo que provoca que se desencadene buenos resultados hacia el cliente externo.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La Constitución de la república de Ecuador señala en el acápite relativo al desarrollo organizacional, en el Art. 376 que “*El régimen de desarrollo*” tendrá los siguientes objetivos los cuales son:

- “1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.*
- 2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.”*

En la república del Ecuador existen normas establecidas en la constitución que fomentan el crecimiento y mejoramiento de la calidad vida de los ecuatorianos. Fomentando que exista un desarrollo en la parte económica, social y productivo de todo el país.

Además el Código de Trabajo, en el contenido relativo al desarrollo organizacional, en el en el Art. 441 manifiesta “*Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado*”, siguiendo los siguientes puntos.

- 1. La capacitación profesional;*
- 2. La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo;*
- 3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro;*
- y,*
- 4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.*
- 5. Cada trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación en su trabajo que le permitan elevar su nivel de vida conforme a los requerimientos de la empresa.*
- 6. La formación del profesional será obligatoria y gratuita para el trabajador cuando sea requerida por la empresa para mejorar su desempeño laboral.”*

En el código de trabajo se vela por el bienestar y estabilidad del trabajador, por lo cual las empresas, instituciones y organizaciones no solo deben enfocarse solo en la parte de la productividad, sino que tienen que darle la debida importancia al recurso humano que es motor principal del desarrollo de las empresas, aportando en la autonomía en la ejecución de tareas, promoviendo las relaciones interpersonales, favoreciendo en la conformación de grupos de trabajo en un ambiente de armonía y solidaridad.

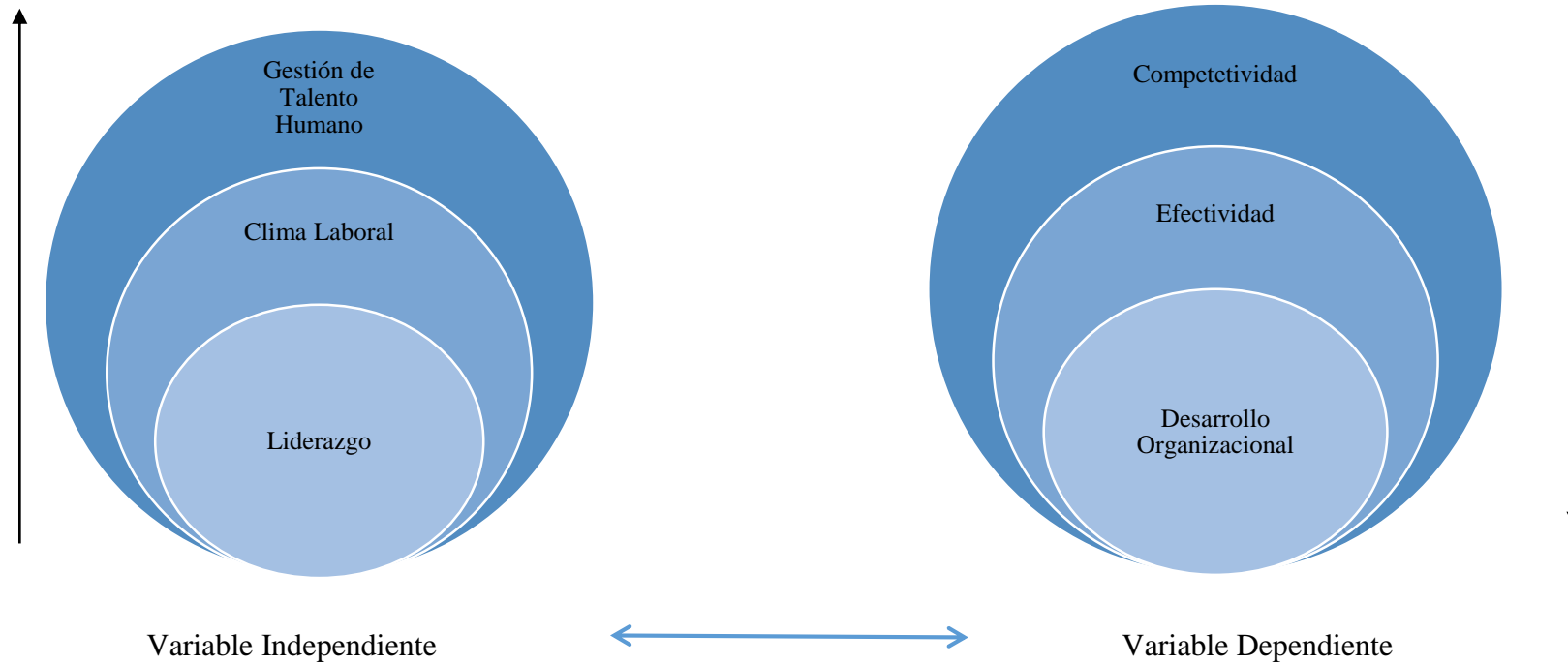
Otro cuerpo legal es el Decreto 194 Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito, en el acápite del Desarrollo en donde se indica en el Art. 3 que:

*“Las cooperativas se rigen por los valores y principios universales del cooperativismo, los mismos que deberán ser aplicados en las resoluciones de carácter general emitidas para el sector cooperativo”* estos son:

- a) Adhesión abierta y voluntaria;*
- b) Control democrático de los socios;*
- c) Participación económica de los socios;*
- d) Autonomía e independencia;*
- e) Educación, capacitación e información;*
- f) Cooperación entre cooperativas; y,*
- g) Compromiso con la comunidad.”*

Las cooperativas se rigen bajo principios y valores como el cooperativismo, el cual ayuda a generar que estas organizaciones financieras se desenvuelvan de la mejor forma en bien de sus clientes, trabajadores y beneficiando en general a toda la sociedad. Ya que se busca un desarrollo en todo el entorno de la institución.

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

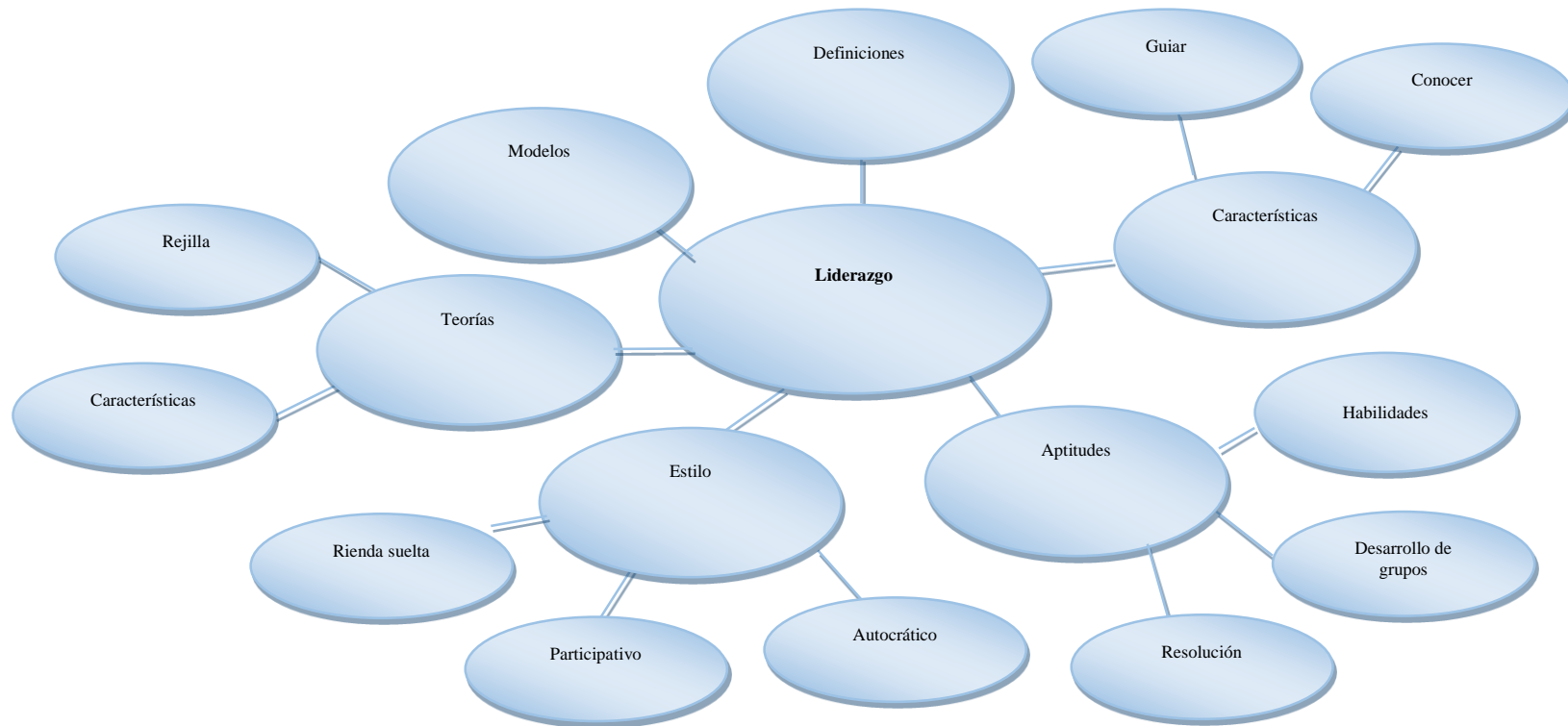


**Grafico N° 2: Categorías Fundamentales.**

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.

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

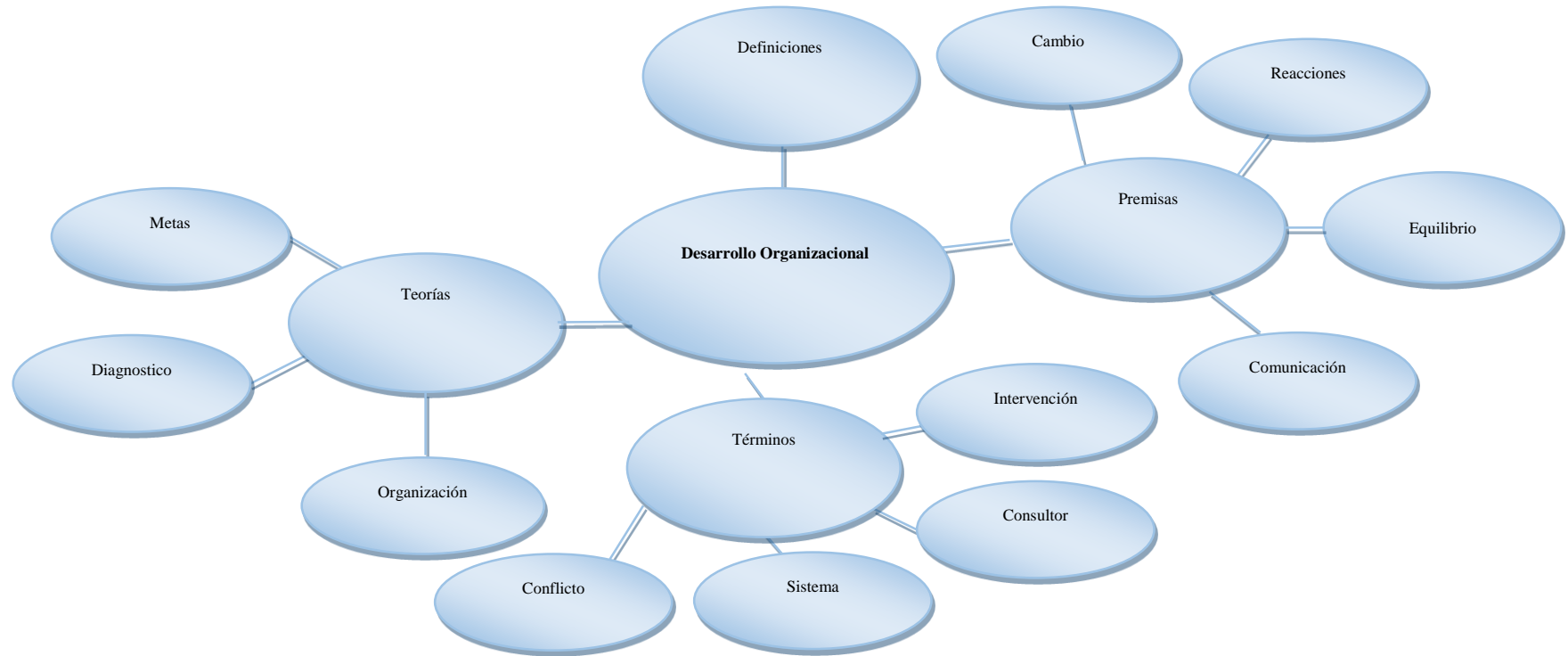


**Grafico N° 3: Constelación de la variable independiente.**

**Fuente:** Categorización de las variables

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David

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



**Grafico N° 4:** Constelación de la variable dependiente.

**Fuente:** Categorización de las variables

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA VARIABLE INDEPENDIENTE

### 2.4.1. Liderazgo

#### 2.4.1.1. Definición

Según María del Carmen Martínez el liderazgo “*se entiende como el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta.*” (Martínez M. , 2012).

Bonifaz, (2012), manifiesta que el liderazgo “*es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando*”.

Para Pinto, (2012), el liderazgo es:

*Como la influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.*

Según el manual del Council National AIDS Minority (2003) el Liderazgo es “*la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización.*”

De lo anteriormente citado podemos concluir que el liderazgo es la capacidad y habilidad de poder influir en las actividades que realiza una persona o grupo, para que estos logren sus objetivos y metas.

Además se debe tomar en cuenta que las personas encargadas de direccionar estos procesos son llamadas, nombradas o denominadas como líderes que son los encargados de dirigir o guiar a sus subordinados usando a la comunicación como principal medio. Para que los subordinados o seguidores sigan a un líder específico este debe estar identificado con la misión y visión a lograr de todo el grupo. De lo

cual se puede inferir que si no existieran los seguidores, metas en común y personas tutelando el liderazgo no se llegaría a cumplir a cabo.

#### **2.4.1.2. Características de los líderes**

Zayas & Cabrera (2006), manifiestan que entre las diversas características que posee un líder se citan las siguientes:

- *El líder tiene que guiar al grupo, tiene que planificar, organizar, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, o motivar al grupo.*
- *El líder conoce sus fortalezas y debilidades, las de los demás, sabe cómo desplegar sus fuerzas y cómo compensar sus debilidades. Sabe autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales y sociales para mejorar la contribución que hace a su organización.*
- *El líder es social pero también emocional. El grupo tiene una fuerza afectiva diferente entre líder y los miembros, puede ser causa o consecuencia del liderazgo pero es distinta.*
- *El sí mismo (real, ideal y público) esta signado por ¿quiénes somos?, es nuestra propia imagen y está marcada por nuestras experiencias, modo de vida, sentido de la vida, interacciones, actitudes, motivaciones y las percepciones de otras personas.*
- *Una persona puede convertirse en líder a través de disciplina, paciencia y aprendizaje, cualquiera puede desarrollar competencias y tornarse un líder eficaz.*

Ante lo citado anteriormente podemos concluir que entre las características principales que posee un líder destacan las siguientes su capacidad de liderar o guiar, esta característica a su vez se enlaza con otros aspectos como son la capacidad de planeación y organización.

Entre otras propiedades que posee el líder es que este se conoce bien a sí mismo que le permite manejarse a sí mismo y sus seguidores. Por otro lado se debe resaltar

que el líder es un ser social que se interrelaciona fácilmente con las personas de su alrededor.

Además encontramos que una gran característica que poseen todos los líderes es la capacidad de ser disciplinado, esta característica hace que todas las personas se puedan convertir en líderes, ya que los líderes se forjan a través de paciencia y aprendizaje.

#### **2.4.1.3. Aptitudes de los Líderes**

El manual del (Council National AIDS Minority, 2003) menciona que entre las aptitudes que debe poseer un líder a las siguientes:

- *Habilidades de liderazgo: los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos.*
- *Visión: los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras.*
- *Desarrollo de equipos: los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.*
- *Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes: los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas.*

De lo anteriormente expuesto se puede concluir que el líder debe poseer ciertas aptitudes entre las cuales están habilidad de liderazgo, visión, desarrollo de equipos y resolución de conflicto. Estas son primordiales y todas se relacionan, con el fin de que el líder se desempeñe de la mejor forma al momento de realizar la actividad de liderar.

Se destaca como algo referente que los líderes son individuos que poseen ciertas condiciones que hacen que sus seguidores los lleguen a llamar como tal; entre están principalmente su capacidad de resolver conflictos llegando siempre a obtener una recompensa para las partes involucradas en el conflicto. Igualmente los líderes son



personas que poseen valores, ética y destrezas que los hacen destacar de los demás individuos.

#### **2.4.1.4. Estilos de liderazgo**

De acuerdo a Bonifaz, (2012) existen diversos estilos de liderazgo entre los cuales se citan.

- *Líder autocrático: Siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos.*
- *Líder democrático o participativo. Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.*
- *El líder de rienda suelta. Utiliza algo de su poder, dando gran independencia a los subordinados en sus operaciones. Los líderes que se ajustan a esta clasificación logran los objetivos dependiendo, en su mayoría, de los subordinados para establecer sus metas y las formas para alcanzarlas. Estos líderes emplean a sus subordinados como elementos que ayudan a las operaciones de los seguidores.*

Ante lo expuesto se puede mencionar que el autor reconoce a tres estilos de liderazgo tales como el:

Liderazgo autocrático que se maneja principalmente en instituciones de índole militar. Aquí las personas denominadas a ser líderes se manejan en parámetros más autoritarios.

Liderazgo democrático, este estilo se maneja en mayor manera por gobiernos o instituciones privadas donde todos los miembros tienen el mismo derecho de ser elegidos o de designar a quien ellos consideren como su máximo representante; siempre y cuando se maneje bajo reglamentos, normas establecidas y sistemas establecidos con anterioridad. Por lo general este liderazgo es atribuido como el mejor ejemplo a seguir.

Liderazgo de rienda suelta este estilo de liderazgo se rige principalmente porque se permite la libertad de sus seguidores quienes son los principales responsables del logro y alcance de metas. El inconveniente de este liderazgo es el no comprometimiento de los seguidores con los objetivos que ha planteado su líder.

#### 2.4.1.5. Teorías del Liderazgo

##### Teorías de las Características

Según las investigaciones de Robbins & Judge, (2009) existen diversos factores que influyen en el liderazgo y entre estos componentes menciona la teoría de las características de los cinco grandes donde se hace referencia a que los líderes manejan de manera más frecuente estas cinco:

**Figura N° 1: Características de los Cinco Grandes**



**Fuente:** (Robbins & Judge, 2009)  
**Adaptado por:** Ramos, Mario (2015)

De la figura expuesta arriba se menciona que esta teoría en si hace mención a cinco características que influyen en el desarrollo, desenvolvimiento y crecimiento del líder; estas cinco características son las siguientes: Estabilidad emocional, Extroversión, Apertura, Adaptabilidad y Meticulosidad.

De las cuales la que más puede incidir al momento de liderar son la estabilidad emocional y la adaptabilidad, ya que el líder al poseer estas dos características se asegura que este se maneje de una manera inteligente ante cualquier situación y a su vez de una manera adecuada para enfrentar a la misma.

El manual del *National Minority AIDS Council* menciona a tres tipos de liderazgo:

- *Teoría del Atributo: algunas veces los atributos de la personalidad pueden llevar a las personas de una manera natural a funciones de liderazgo, aunque esto no es común. También se le conoce como la teoría del "líder que nace o líder natural." Hemos conocido algunas personas así, como el entrenador de la escuela secundaria, el líder del grupo explorador, el profesor o un buen jefe. Algunas personas tienen el talento natural para dirigir a otras.*
- *Teoría de Grandes Acontecimientos: una crisis o un acontecimiento importante puede generar cualidades extraordinarias de liderazgo en una persona ordinaria.*
- *Teoría del Liderazgo Transformador: las personas pueden decidir convertirse en líderes aprendiendo destrezas de liderazgo. Ésta es la teoría más aceptada hoy. (Council National AIDS Minority, 2003)*

Esta organización establece un manual donde se hace mención a tres teorías para el manejo del liderazgo como son:

La teoría del atributo esta teoría hace relevancia a que ciertos individuos poseen ese talento natural para liderar.

La teoría de grandes acontecimientos en esta se manifiesta que los líderes surgen debido a eventos o circunstancias que obligaron a estas personas a sacar sus dotes de liderazgo.

La teoría del liderazgo transformador esta es de la más aceptada y manejada por el manual del *National Minority AIDS Council*, esta teoría manifiesta que las personas poseen la decisión o convicción de convertirse en líderes, sin embargo estos individuos para conseguir lo mencionado tienen que prepararse y capacitarse constantemente.

### Teoría de la Rejilla del Liderazgo de Blake y Mouton.

Chavez, (2013), manifiesta que esta teoría surge de las investigaciones que se realizaron en las universidades de Michigan y Ohio, en donde se llegó a determinar que la teoría de la rejilla:

*Combina dos dimensiones: preocupación por las personas y la preocupación por la producción en una tabla de doble entrada con una escala de medición del 1 al 9 con 81 posibilidades de combinación; sin embargo a rejilla del Liderazgo identifica cinco estilos de liderazgo:*

Figura N° 2. Rejilla del Liderazgo

ALTO	9	1,9							9,9
INTERÉS POR LAS PERSONAS	7								
	6								
	5				5,5				
	4								
	3								
	2	1,1							9,1
BAJO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	BAJO	INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN							ALTO

**Fuente:** Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. Mexico 2002, p 71

**Recopilado por:** Ramos, Mario (2015)

- a. Empobrecido (1,1).- Se interesa poco por la producción y la gente, hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto, poco compromiso y poca orientación a los logros.

- b. Autoridad y Obediencia (9,1).- muestra gran interés por la producción y poco interés por las personas, se concentra el logro de los objetivos y los empleados solo ejecutan órdenes.
- c. Tipo Club Campestre (1,9).- tiene alto interés por la gente y bajo en la producción, se esfuerza por mantener un ambiente amigable sin considerar la producción.
- d. Medio Camino (5,5).- mantiene un interés equilibrado entre la producción y las personas, el líder se esfuerza por mantener un desempeño y una moral satisfactoria.
- e. Líder de Equipo (9,9).- muestra gran interés por la producción y la gente, se esfuerza por lograr el desempeño y los resultados así como la satisfacción máxima de los empleados. Según Blake, Mouton y McCause, en general este es el estilo de liderazgo más adecuado en todas las situaciones.

La teoría de la rejilla del liderazgo se basa en la combinación de dos dimensiones (interés por la producción e interés por las personas) en las cuales se pueden obtener 81 posibilidades de estilos de liderazgo, sin embargo para agilizar el estudio se toma en cuenta cuatro estilos, tales como:

El liderazgo empobrecido es aquel en donde se encamina en el mínimo esfuerzo en las dimensiones de interés por la productividad e interés por las personas.

El liderazgo obediencia y autoridad en esta se muestra una gran preocupación por la productividad dejando a un lado al recurso humano.

El liderazgo campestre es el cual solo se enfoca solo en las personas y a su vez este es muy permisivo afectando el normal desarrollo de la competitividad de las instituciones.

El liderazgo de medio camino es aquel en el cual se ve un mediano equilibrio que más tarde se puede convertir en algo negativo ya que se convierte en un estancamiento.

El liderazgo de líder de equipo alcanza puntos altos en productividad, por el recurso humano, es considerado como apropiado para desarrollar en cualquier institución, aportando en la calidad de servicio, cumpliendo a cabalidad las funciones establecidas.

### 2.4.1.6. Modelos de Excelencia Institucional

Los modelos de excelencia hacen referencia a la mejora institucional en todos los puntos de la institución abarcando como eje principal liderazgo, a continuación se hará una recopilación de los puntos centrales de tres modelos como son el *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, Deming y el Iberoamericano. Estos modelos son establecidos para poder establecer en un proceso de mejora en el interior de todas las instituciones.

A continuación para un mejor entendimiento se presentara tres esquemas que aborden a cada uno de estos modelos.

#### Modelo de Excelencia el *European Foundation for Quality Management (EFQM)*

Tabla N° 1: Modelo de Excelencia EFQM

Modelos de excelencia EFQM institucional	Características.	Criterios abarcados	País/continente de origen	Uso
EFQM Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management)	Se fundamenta en 3 componentes básicos: 1. Los 8 conceptos fundamentales. 2. La herramienta REDER. 3. Los criterios de evaluación  Sistema de autoevaluación implicando 9 áreas de la institución	Liderazgo, Política y estrategias, Personas, Recursos y Alianzas, Procesos, Resultados relativos en los clientes, Resultados relativos en el personal, Resultados relativos ante la Sociedad, Resultados Clave	Europeo	Se basa en un sistema de autoevaluación que implica la acción de una serie de agentes de cambios o impulsores y agentes de resultados, los cuales están basados en criterios y subcriterios.

Fuente: (Isotools excellence, s.f.)

Adaptado por: Ramos Salinas Mario David.

El modelo de excelencia *European Foundation for Quality Management EFQM* se compone de un punto central, como es su proceso de autoevaluación, donde se hace una investigación profunda evaluando a nueve criterios específicos entre los cuales se puede hacer notar el liderazgo, los procesos y resultados. Al final de realizar la autoevaluación se procede a la elaboración de los planes de mejora para actuar directamente en los puntos de mejora.

### Modelo de Excelencia Deming

**Tabla N° 2: Modelo de Excelencia Deming.**

Modelos de excelencia Deming	Características	Criterios abarcados	País/continente de origen	Uso
Es un modelo que recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas de Control Total de Calidad (TQC) y Control de Calidad en Toda la Empresa (CWQC).	<p>El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar del público.</p> <p>Se evalúa desde 4 puntos de vista:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectividad.</li> <li>2. Consistencia.</li> <li>3. Continuidad.</li> <li>4. Perfección.</li> </ol> <p>Cada uno de los ítems es categorizado y puntuado en función de los siguientes 5 niveles:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sin actividad.</li> <li>2. Bajo nivel.</li> <li>3. Aceptable.</li> <li>4. Excelente.</li> <li>5. Excepcional</li> </ol>	<p>Políticas y objetivos.</p> <p>Organización y operativa.</p> <p>Educación y diseminación.</p> <p>Flujo de información y su utilización.</p> <p>Calidad de productos y procesos.</p> <p>Estandarización.</p> <p>Gestión y control.</p> <p>Garantía de calidad, funciones, sistemas y métodos.</p> <p>Resultados.</p> <p>Planes de futuro</p>	Japón	El principal objetivo de la evaluación en el modelo Deming es comprobar que se hayan obtenido los resultados esperados a través de la implantación de la calidad en toda la compañía

**Fuente:** (Isotoools excellence, s.f.)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David.

El modelo de excelencia Deming de origen japonés, evalúa todos los resultados que guarden relación con los procesos de calidad de cualquier compañía y usando para dicha evaluación 4 características bien enfocadas como son:

La efectividad, continuidad, perfección y consistencia.

El punto central de este modelo se basa en el control de calidad de toda la empresa.

### Modelo Iberoamericano

**Tabla N° 3: Modelo Iberoamericano**

Modelos Iberoamericano.	Características.	Criterios abarcados	País/continente de origen	Uso
Guarda grandes similitudes con el EFQM e incluye un ciclo muy parecido a la REDER,	Se fundamenta en 3 componentes básicos: 1. Los 8 conceptos fundamentales. 2. La herramienta REDER. 3. Los criterios de evaluación  Sistema de autoevaluación implicando 9 áreas de la institución	Liderazgo, Política y estrategias, Personas, Recursos y Alianzas, Procesos, Resultados relativos en los clientes, Resultados relativos en el personal, Resultados relativos ante la Sociedad, Resultados globales	Ibero América	Este criterio remarca la importancia clave para la competitividad, rentabilidad y eficacia de las empresas de cuidar a las personas con las que se trabaja, motivándolas constantemente y buscando su implicación y fidelidad a la organización.

**Fuente:** (Isotoools excellence, s.f.)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David.

Podemos describir que los tres modelos abarcan puntos importantes relacionados con el factor del liderazgo entre estos puntos se hacen mención a las políticas,



estrategias, procesos y manejo de personas; con la finalidad de obtener resultados en los colaboradores, clientes y sociedad.

## **2.4.2. Clima laboral**

### **2.4.2.1. Definición**

Gan & Triginé, (2012), Definen al clima laboral como

*Un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.*

Para Ekvall, Goran (2003) el clima organizacional se lo entiende como un

*Atributo de la organización que existe independientemente de las percepciones y apercpciones de sus miembros. De acuerdo con esta postura el clima organizacional puede ser estudiado por otros métodos tales como preguntando a los miembros de la organización y mediante observación conductual realizada por un observador externo.*

De lo anteriormente expuesto se puede concluir que por clima laboral se comprende a la percepción que tengan las personas ante determinados factores en los que se ellos se desenvuelven, además de como dichos factores influyen en como el individuo se interrelaciona con el medio laboral que lo rodea.

El análisis de clima organizacional se lo puede hacer a través de una observación del comportamiento de los colaboradores o también preguntando directamente a los individuos ítems relacionados de sus percepciones o apercpciones.

### **2.4.2.2. Elementos**

Gonzales & Olivarez, (2006) manifiestan que el Clima Laboral tiene los siguientes:

- *El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.*
- *Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.*
- *El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.*

### **2.4.2.3. Estrategias para medir el clima organizacional**

*Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.*

*Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, a continuación se describen los más implementados en el contexto colombiano.*

En la cita se menciona a tres tipos de estrategias tales como hacer un proceso de observación del comportamiento en conjunto con el desenvolvimiento que facilitan la medición o evaluación del clima organizacional, respetando las ideas, criterios de los integrantes, teniendo como finalidad fomentar el desarrollo organizacional alcanzando la competitividad.

### **2.4.2.4. Instrumentos para medir el clima organizacional**

*Según Brunet (1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo.*

*Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.*

Brunet destaca que el mejor instrumento para la evaluación del clima laboral, es el cuestionario en la cual se abarca preguntas que permitan desintegrar realidades directas de la institución.

### **2.4.3. Gestión de talento humano**

#### **2.4.3.1. Definición**

Según Cuesta Armando (2015) por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá como

*El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales, son esenciales en la gestión de recurso humano estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial.*

*Por ello es necesario adoptar un sistema de gestión de recurso humano, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo una previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de gestión de recursos humanos a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.*

De acuerdo con Tejada, Alonso (2006) La definición de Gestión de Talento Humano está basada en

*La dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno.*

De lo expuesto se puede concluir que por Gestión de Talento se la puede definir como la capacidad de gestionar y potencializar las habilidades que poseen las personas para que estos se desempeñen de la mejor forma posible en el entorno que se encuentren y para esto se requiere de una planificación adecuada que es llevada a nivel directivo.

Además se debe considerar también que la agrupación de decisiones influye en las personas direccionándolas a conseguir un mejoramiento continuo.

### **2.4.3.2. Carácter multivariado de la Administración de Recursos Humanos**

Según (Chiavenato, 2007) La administración de Recursos Humanos posee un carácter multivariado ya que es:

*Un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en la Administración de Recursos Humanos se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios.*

Ante lo expuesto se debe hacer mención a que la administración de recursos humanos abarca un sinnúmero de conceptos que abarcan diversos campos de estudio; es por eso que la administración de recursos humanos se convierte en un eje integrativo muy fuerte debido a que esta inmiscuye un constante proceso de aprendizaje.

### **2.4.3.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

Igualmente (Chiavenato, 2007) los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son:

1. *Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.*
2. *Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.*
3. *Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.*

En la cita anterior se expresa tres objetivos claros que inciden en la administración de recursos humanos tales como el tener personas capaces de lograr los objetivos institucionales; el segundo objetivo que se señala es mantener condiciones adecuadas en el entorno de la institución, lo cual favorece a que las personas cumplan las metas de la institución; finalmente el tercer objetivo menciona el logro de la efectividad institucional a través de los colaboradores de la institución.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA VARIABLE DEPENDIENTE

### 2.4.4. Competitividad

Para Aguilar, Casares, & González, (s.f.), la competitividad es:

*Una estrategia y capacidad organizacional enmarcada en valores, con una cultura organizacional orientada al beneficio de su personal y de sus clientes y con una necesaria orientación al bien común social.*

*En estricto rigor, la competitividad no implica una lucha desleal entre las partes, pues sus principales valores en el que hacer empresarial para el logro de la productividad, servicio y satisfacción del cliente, deben ser: la veracidad, el compromiso, la honestidad, la lealtad, el beneficio del consumidor, de la sociedad y de la misma empresa.*

Además Horta & Jung, 2002 manifiestan que la competitividad “no es un ‘estadio’ a alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciables en el que los resultados se obtienen a largo plazo”

#### 2.4.4.1. Principios y condiciones de la competitividad

Volviendo a citar a Alfonso, Casares, & González, (s.f.) la competitividad posee 10 principios y condiciones las cuales son:

1. *Espíritu innovador y manejo del cambio.*
2. *Fortalecimiento interno de la organización y trabajo en equipo.*
3. *Conocimiento del entorno, del mercado y de las necesidades de los clientes.*
4. *Calidad, servicio y valor agregado.*
5. *Nuevos compromisos y exigencias con indicadores de clase mundial y enfoque de negocio.*
6. *Promoción del capital intelectual y emocional de las organizaciones.*
7. *Conocimiento y valoración de los signos vitales de la organización.*
8. *Proceso de mejora*
9. *Definición clara de la filosofía de la empresa: visión, misión y valores.*
10. *Sabiduría directiva.*

Ante lo expuesto se debe mencionar que la competitividad abarca principios y condiciones entre las cuales se puede destacar el poseer innovación la cual influye en el resto de condiciones y para así fortalecer todos los procesos sistemáticos que contiene la competitividad .

## **2.4.5. Efectividad**

De acuerdo a González, Juan (2009) efectividad se la puede definir como *“el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente.”*

En la efectividad se comprende como el alcance de los objetivos y metas que se hayan programado con anterioridad, para lo cual se necesita establecer la metodología idónea que permita cumplir lo que antes se haya programado.

## **2.4.6. Desarrollo organizacional**

### **2.4.6.1. Definición**

Según Pariente José (2012) el Desarrollo organizacional es un:

*“Campo dirigido a las intervenciones en los procesos de los sistemas humanos (grupos formales e informales, organizaciones, comunidades y sociedades) con el fin de aumentar su eficacia y su salud utilizando una variedad de disciplinas, principalmente las ciencias del comportamiento aplicadas. El Desarrollo Organizacional requiere de profesionales que tomen conciencia acerca de los valores que guían su práctica y se centren en el logro de sus resultados por medio de las personas”*

Por otro lado Pinto, (2012) Menciona que el desarrollo organizacional es un:

*“Proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización”*

De acuerdo a Guizar Rafael, (2013) el desarrollo organizacional es:

*“una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica. Junto con el estudio del desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional.”*

Hernández, Gallarzo, & Espinoza, (2011) citan que el desarrollo organizacional es:

*“Una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización.”*

Previas a las citas que se hicieron anteriormente, indicaremos que el Desarrollo Organizacional son todos los cambios que se llevan en una organización y estos son llevados de una manera ordenada y sistemática. Además estos procesos se enfocan y se relacionan con la cultura organizacional de una empresa y por lo tanto su objetivo se centra en mejorar todos los componentes de esta.

#### **2.4.6.2. Premisas del Desarrollo Organizacional.**

Según Rivas, José (2002) el desarrollo Organizacional posee premisas entre las cuales están:

1. *Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.*
2. *El cambio es un reto tanto humano como técnico.*
3. *La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.*
4. *Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional*
5. *Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.*
6. *La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus*

*implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.*

7. *Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En toda caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.*
8. *La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.*
9. *Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.*
10. *Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.*

Ante la citación hecha podemos concluir que el desarrollo organizacional está integrado por diversas premisas o puntos de arranque para el momento de realizar los procesos de desarrollo organizacional entre las más primordiales están: todo cambio realizado provoca un efecto posteriori en cada uno de los puntos de la empresa; la actitud de los gerentes deber ser equilibrada y a su vez estos deben actuar de manera participativa con todos los integrantes que estén involucrado en el desarrollo organizacional; otra premisa importante a la que se debe hacer mención es la acción de la comunicación, la cual es vital para que todos los ejes de la empresa se desarrollen de manera adecuada.

#### **2.4.6.3. Procesos para el Desarrollo Organizacional:**

Según Pinto, Mario (2012) el desarrollo Organizacional lleva una serie de procesos entre los cuales están:

- *Un diagnóstico interno, para detectar dónde se encuentra el conflicto en la organización, aplicando la solución.*



- *Recabar la mayor información posible para realizar el diagnóstico. “Los instrumentos para hacer la recopilación de datos son básicamente: la estructura organizacional, el poder, el ejercicio de la organización y los conflictos intergrupales”.*
- *Proyección de aplicación e implantación del desarrollo organizacional.*
- *Capacitación y entrenamiento del personal para la aplicación del desarrollo organizacional.*
- *Aplicación de la planeación, tomando en cuenta las partes integrantes de la empresa.*
- *Seguimiento y reaprovechamiento.*

Ante lo expuesto podemos hacer mención que el para el para el correcto desarrollo organizacional se debe seguir una serie de procesos sistemáticos que nos permitan alcanzar las metas y objetivos fijados, es así que podemos hacer referencia al proceso de diagnóstico interno el cual sirve para detectar el área de conflicto en la organización y nos servirá como eje para el desarrollo del resto de puntos tales como:

La recolección de más información para ejecutar el diagnóstico; la implantación de desarrollo organizacional; la capacitación y entrenamiento de todos los integrantes de la empresa por medio de una planificación donde se integre a cada uno de los colaboradores para que estos fortalezcan estos procesos con sus ideas y principalmente con su compromiso; finalizando con la retroalimentación que es proceso de seguimiento al proceso ya realizado.

#### **2.4.6.4. Términos básicos en el Desarrollo Organizacional:**

De acuerdo a Guizar, Rafael (2013) los términos básicos que posee el Desarrollo Organizacional son:

- ***Intervenciones.*** *Medios de los que se vale el Desarrollo Organizacional para llevar a cabo el cambio planeado (por ejemplo: reuniones de confrontación,*

*consultoría de procesos, administración del estrés, etc., que se analizarán en capítulos posteriores).*

- **Consultor.** *Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de desarrollo organizacional.. Coordina y promueve el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador. Puede ser interno o externo a la organización.*
- **Sistema.** *Conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada.*
- **Sistema-cliente.** *Organización donde se lleva a cabo el proceso de desarrollo organizacional.*
- **Catarsis.** *Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Se puede entender como “reacción para cambiar” ante ciertas circunstancias que obligan (si se quiere ver así) a hacerlo; o bien, “reacción ante el cambio que se ha llevado a cabo”.*
- **Conflicto proactivo.** *Situación que puede ser provocada por el consultor con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización (es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización).*
- **Cambio.** *Palabra clave en el desarrollo organizacional. Implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.*
- **Transformación organizacional.** *Se considera, según algunos autores, como una extensión del DO. Como mencionan French, Bell y Zawacki, una vez que surgió esta disciplina a mediados de la década de los años cincuenta y hasta el presente, ha ido evolucionando y madurando, aclarando sus valores, teorías y otras cuestiones.*
- **Administración del cambio.** *Se centra en el valor de los costos, la calidad y los programas. Por lo tanto, se puede deducir que lo que caracteriza al desarrollo organizacional es su interés por la transferencia de conocimientos y habilidades para que al sistema le sea más fácil manejar el cambio en el futuro.*

#### **2.4.6.5. Diagnostico Organizacional**

Hernández, Jorge manifiesta que el diagnóstico es

*Actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.”*

Guizar, Rafael (2013) considera que el diagnóstico de Desarrollo Organizacional se da en tres niveles los cuales son:

1. *El nivel más alto abarca la organización como un todo e incluye el diseño de la compañía y los diversos mecanismos para reestructurar recursos tales como los sistemas de recompensas y medición, y la cultura organizacional.*
2. *El nivel siguiente, que involucra al grupo o departamento, incluye el diseño del grupo y los diversos mecanismos para reestructurar las interacciones entre los miembros, tales como normas y estrategias de trabajo.*
3. *El nivel base considera el trabajo individual o el puesto. Esto incluye las maneras mediante las cuales se diseñan las tareas de acuerdo con los requerimientos del trabajo. Realmente se considera que la clave para realizar un buen diagnóstico implica conocer cada nivel, y de qué manera cada uno de éstos afecta al otro.*

Con lo ya expuesto se puede inferir que el diagnóstico de desarrollo organizacional sobresale ya que este se realiza un análisis completo de la situación real de lo que este atravesando la institución, para proceder a desarrollar los cambios oportunos en caso de ser necesario. En el diagnóstico organizacional se abarca tres niveles de estudio.

En el primero se analiza completamente toda la organización, en el segundo se involucra a todos los involucrados de la institución y finalmente en el tercero se toma en cuenta el trabajo desarrollado en el aspecto individual.

Cada uno de estos se interrelaciona el uno consecutivamente con el otro para cumplir el fin determinado.

#### **2.4.6.6. Pasos para el Desarrollo Organizacional**

Según Garza & Pariente, (2012) los pasos para el Desarrollo Organizacional son:

**Tabla N° 4: Pasos de Desarrollo Organizacional.**

Paso 1	Se Identifica un problema o necesidad y la organización , un grupo equipo o individuo comienza buscar a alguien calificado que los ayude con el problema y que facilite el cambio o crecimiento
Paso 2	El practicante de Desarrollo Organizacional entra en acción y empieza a trabajar para identificar las cuestiones e intereses del sistema cliente. Una vez que el “marco” inicial del problema se ha clarificado, el practicante se compromete en el esfuerzo del Desarrollo Organizacional.
Paso 3	El practicante de Desarrollo Organizacional recopila información y datos acerca del problema y del sistema cliente y estos se presentan ante los tomadores de decisiones y los involucrados relevantes.
Paso 4	El practicante de Desarrollo Organizacional, trabajando de manera colaborativa con los tomadores de decisiones y los involucrados relevantes, desarrolla un plan de acción para abordar o corregir los problemas y cuestiones identificados en el Paso 3.
Paso 5	Se lleva a efecto el plan desarrollado en el Paso 4. Se implementa la intervención.
Paso 6	El practicante de Desarrollo Organizacional, en conjunción con miembros del sistema cliente, evaluá y valora el impacto que ha tenido la intervención y que progreso se ha alcanzado.
Paso 7	El practicante de Desarrollo Organizacional trabaja para asegurar que los miembros del sistema cliente asuman la responsabilidad de la iniciativa o cambio y que tomen los pasos apropiados para implementarlo a través del sistema cliente (organización, grupos de equipo, etc)
Paso 8	El practicante de Desarrollo Organizacional desarrolla un plan para salir del sistema cliente. Se incluye los elementos necesarios para asegurar que la iniciativa o esfuerzo de cambio continuara y que las habilidades y conocimiento necesarios para cumplir lo anterior hayan sido aprendidos y asimilados por los nuevos miembros del sistema cliente.

**Fuente:** Sullivan & McLean, 1995; información de (Garza & Pariente, 2012).

**Recuperador por:** Ramos, Mario. 2014.

De lo expuesto se puede concluir que el proceso del Desarrollo Organizacional debe llevar un orden sistemático que permita conseguir el correcto desarrollo en las actividades realizadas. Este proceso estos compuestos de paso como son el Diagnóstico en el cual se debe integrar la mayor cantidad de información posible para que este se desarrolle de la mejor manera y una vez realizado este se procede a la implementación de un análisis de los resultados encontrados para dar una solución oportuna mediante un plan de acción, al que se le debe dar seguimiento.

#### **2.4.6.7. Técnicas de intervención en el Desarrollo Organizacional**

La Biblioteca de la Universidad América latina, (s.f.) expone en su documentación electrónica cuatro técnicas de intervención para el DO tales como:

1. *Desarrollo Organizacional para el individuo: el entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del Desarrollo Organizacional. Los grupos se denominan T-Groups (grupos de entrenamiento), conformados por cerca de diez participantes orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en sus relaciones interpersonales.*
2. *Desarrollo Organizacional para dos o más personas: análisis transaccional. El análisis transaccional (AT) es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales implican transacción, que es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás.*
3. *Desarrollo Organizacional para equipos o grupos: consultoría de procesos. En esta técnica, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y de información, quien actúa como tercero.*

*Su coordinación permite intervenciones en el equipo para sensibilizarlo más respecto de sus procesos internos de establecimiento de metas y objetivos.*

4. *Desarrollo Organizacional para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación. Técnica de modificación del comportamiento dirigida por un consultor interno o externo (llamado tercero).*

*Dos grupos antagónicos en conflicto (por desconfianza recíproca, discrepancia, antagonismo, hostilidad, etc.) pueden ser tratados mediante reuniones de confrontación en que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro, como si estuvieran frente a un espejo.*

En las técnicas de intervención se puede destacar la intervención a nivel individual, de dos o más personas, equipos o grupos y relaciones interpersonales, aportando en el clima y cultura organizacional promoviendo el progreso efectivo, contribuyendo en la calidad, eficiencia, eficacia; fortaleciendo la productividad, el cumplimiento de metas y objetivos, encaminándose hacia el éxito organizacional, la satisfacción laboral y el bienestar personal.

## Metas de Cambio del Desarrollo Organizacional

Chiavenato, Idalberto (2009) propone como metas a desempeñarse en el Desarrollo Organizacional, las cuales se pueden ver en el siguiente cuadro.

**Tabla N° 5: Metas de cambio del Desarrollo Organizacional.**

Metas de Cambio	
Aspecto a cambiar	Objetivo.
Propósito.	Definir la misión y los objetivos
Tecnología.	Mejora el equipo y el flujo de trabajo
Estructura.	Definir el diseño de los mecanismo de coordinación
Productos y servicio.	Mejorar o cambiar productos y servicios
Estrategias	Definir planes estrategicos y de operación.
Cultura.	Definir las creencias y valores de la organización
Persona.	Agregar retener y desarrollar talentos
Tareas y procesos	Mejorar el diseño de tareas individuales y grupales

**Fuente:** (Chiavenato, 2009)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David.

Ante lo expuesto podemos concluir que las metas de cambio proponen objetivos positivos a implementarse dentro de la institución para al final llegar a la efectividad institucional y encontrarse en los más altos niveles de productividad. Las metas establecidas proponen caminos directos y entendibles de manejar entendiéndose que la metas es la suma de varios objetivos ya antes dispuestos.

## **2.5. HIPÓTESIS**

El liderazgo incide al desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

### **2.6.1. Variable Independiente**

Liderazgo

### **2.6.2. Variable Dependiente**

Desarrollo Organizacional

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. ENFOQUE**

Para realizar la presente investigación se utilizará la aplicación del enfoque cuali cuantitativo. Es cuantitativo ya que el estudio se direcciona a obtener análisis estadísticos donde se involucra procedimientos matemáticos que generen resultados más puntuales al estudio de las variables de liderazgo y de desarrollo organizacional.

Además es cualitativo ya que a todo esto se le adicionará métodos referentes a las investigaciones de implicación social los cuales también intervienen en la investigación. Logrando que los factores de liderazgo y desarrollo organizacional se comprenda de mejor manera ya que estos estarán vistos y detallados de manera descriptiva.

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

La investigación Bibliográfica es una indagación documental de investigaciones realizadas para tomar conocimiento de experimentos ya verificados y realizados, teniendo como finalidad relacionar las variables de estudio: Liderazgo y desarrollo organizacional.

La modalidad bibliográfica realizada esta apoyada en la recopilación de información encontrada en 32 libros y 19 fuentes de origen web acorde a los enfoques y teorías de las variables manejadas en el estudio. Entre estos libros se puede mencionar el libro titulado Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones de Guizar, R. (2013), que fue usado como referencia principalmente a su enfoque práctico y actual.



### **3.2.1. Campo**

La investigación es de campo en la que se permitió estar en contacto con la realidad de la Cooperativa y su gente, donde se recoge información primaria, en una encuesta a los clientes internos del de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena, ya que son ellos quienes proporcionaron información de sus necesidades.

## **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1. Investigación exploratoria**

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

En la investigación se mejora el estudio al establecer contacto con la realidad a fin de conocerla mejor. Constituyó un estímulo para la actividad intelectual creadora. Ayudó a desarrollar la curiosidad creciente acerca de la solución de problemas y contribuyó al progreso de la lectura crítica.

### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, considerando el problema. Detallándose las causas y los efectos.

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

### **3.3.3. Investigación Correlacional**

Esta investigación permite identificar asociaciones entre la variable dependiente e independiente, es decir cómo influye cada una de ellas dentro de la organización y como estos van a incidir en el dentro del desarrollo de la investigación al momento en el momento de precisar resultados concretos y tangibles.

Es menos riguroso que el tipo de investigación experimental porque no hay posibilidad de manipular las variables (Dependientes e Independientes).

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La presente investigación se realizó a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena que actualmente consta con 65 personas, que es la población total y al ser una cantidad pequeña de personas se trabajó con todos los integrantes de la institución, no fue necesario calcular una muestra.

Los integrantes de la Cooperativa se desempeñan en áreas como:

Talento Humano.

Agentes de Crédito.

Área de ventas

Áreas de atención al cliente.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.5.1. Variable Independiente

**Cuadro N° 1: Operacionalización de variable independiente.**

Contextualización	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
(Bonifaz, 2012), manifiesta que el liderazgo “ <i>es la <b>capacidad</b> y la habilidad para influir e <b>inspirar</b> a otras personas al logro de los <b>objetivos</b> empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la <b>situación</b> que se está <b>atravesando</b>”.</i>	Capacidad	Cualidades Aptitudes	¿Los directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena han demostrado capacidad para liderar personas en momento de crisis?	<b><u>Técnica</u></b> Encuesta  <b><u>Instrumento</u></b> Cuestionario
	Inspirar	Cultura Organizacional	¿Las decisiones que toman los directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena facilitan el trabajo en equipo?	
	Logro de objetivos	Dirección	¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena ha cumplido sus objetivos institucionales de manera satisfactoria?	
	Situación	Empresarial Personal	¿Cree usted que el ambiente laboral y el ánimo de los colaboradores es influenciado por la manera en que los directores gestionan la comunicación y la forma en que dan las ordenes?	
	Atravesando	Agente Facilitadores	¿Cree usted que los directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena gestionan procesos que facilitan la excelencia institucional?	

**Fuente:** Naranjo, 2004

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.

### 3.5.2. Variable Dependiente.

**Cuadro N° 2: Operacionalización de variable dependiente.**

Contextualización	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>Para Hernández, Jorge (2011) el desarrollo organizacional es <i>“una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la <b>planificación</b> de una serie de acciones y estrategias que son el <b>resultado</b> de un análisis de la organización.”</i></p>	Estrategia	Misión Visión. Políticas.	¿La misión, visión y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena le motivan a tener un desempeño efectivo para el logro de objetivos?	<u>Técnica</u> Encuesta
	Cambio controlado	Cultura Organizacional	¿El comportamiento por parte de todos los colaboradores dentro del trabajo es el adecuado?	<u>Instrumento</u> Cuestionario
	Solucionar	Conductas Normas	¿Las normas y reglamentos de la cooperativa permiten el correcto trabajo en equipo?	
	Planificación	Oportunidades Riesgos	¿Cree usted que las decisiones tomadas por parte de los directores, aprovechan adecuadamente las oportunidades, de tal manera que exista desarrollo organizacional?	
	Resultado	Cumplimiento de metas	¿A su criterio la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena se desarrolla adecuadamente como empresa?	

**Fuente:** Naranjo, 2004

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.

### 3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

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

**Cuadro N° 3: Recolección de Información.**

¿Para qué?	Determinar la incidencia del liderazgo en el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena. Diagnosticar el liderazgo ejercido en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua Analizar el nivel de desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua Proponer una alternativa de solución al problema: el deficiente liderazgo y el desarrollo organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua
¿A qué personas o sujetos?	A clientes internos
¿Sobre qué aspectos?	Cualidades, Aptitudes, Cultura Organizacional Dirección Empresarial, Personal, Agente Facilitadores Visión. Políticas. Cultura Organizacional Conductas, Normas Oportunidades, Riesgos, Cumplimiento de metas
¿Quién?	Investigador: Mario David Ramos
¿A quiénes?	A 65 clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena.
¿Cuándo?	Desde Abril a Noviembre 2015
¿Lugar de recolección de la Información?	Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato
¿Cuántas veces se realizara una vez a cada uno de los encuestados?	Se realizará una sola vez
¿Qué técnica de recolección se utilizara?	Encuesta
¿Con que instrumento?	Cuestionario

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.

### **3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

#### **Codificación de la Información**

La información se analizó y procesó así: Se enumeró cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los clientes internos de la empresa, para facilitar el proceso de la tabulación obteniendo información real y dar una solución adecuada al problema. El procesamiento de la información se inicia por la verificación de las encuestas realizadas y debidamente llenadas, es decir, que las preguntas estén contestadas en un orden coherente y de fácil entendimiento.

#### **Tabulación de la Información.**

Se tabuló los datos en el programa Excel que permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

#### **Gráfica**

Para esta presentación se utilizara gráficos de pastel

#### **Analizar**

Para proceder analizar los datos se realizó por medio de medidas de dispersión como: Los porcentajes ya que se presentan con menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyecta.

#### **Interpretación**

La interpretación de los resultados se elabora bajo una síntesis de los mismos para poder aliar toda la información y verificar la suposición. Se aplicara el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables.

#### **Propuesta**

Diseño de un modelo de liderazgo integrador para mejorar el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Cuestionario aplicado a los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena

**Pregunta N. 1. ¿Los directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena han demostrado capacidad para liderar personas en momento de crisis?**

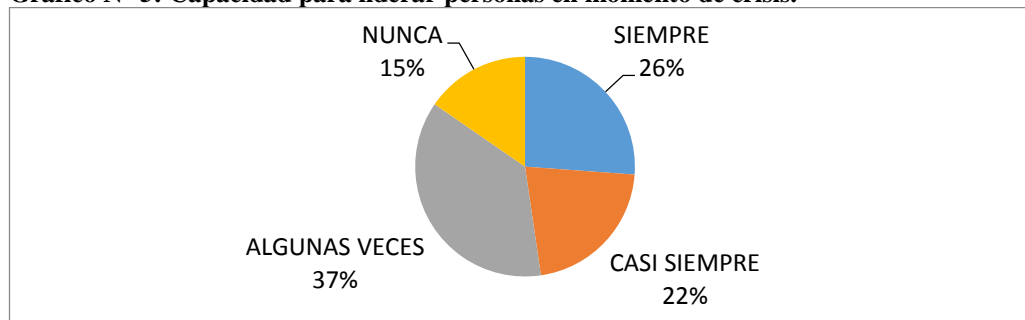
**Tabla N° 6: Capacidad para liderar personas en momentos de crisis.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	17	26%
CASI SIEMPRE	14	22%
ALGUNAS VECES	24	37%
NUNCA	10	15%
TOTAL	65	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Gráfico N° 5: Capacidad para liderar personas en momento de crisis.**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

#### **Análisis**

El 37% de la población encuestada respondió que algunas veces los directores han demostrado la capacidad de liderar en momentos de crisis, el 26% siempre, el 22% casi siempre un 15% piensa que nunca.

#### **Interpretación**

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede mencionar que en los colaboradores existe una percepción de que sus líderes no han sabido direccionarlos de manera correcta ante situaciones de complejidad para ellos y por consiguiente puede repercutir en el bien de la institución, en la parte de la productividad y de su efectividad.

**Pregunta N. 2. ¿Las decisiones que toman los directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena facilitan el trabajo en equipo?**

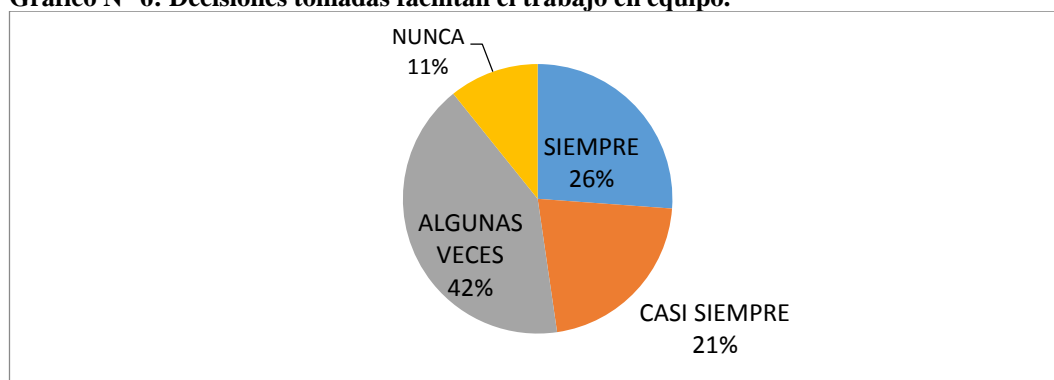
**Tabla N° 7: Decisiones tomadas facilitan el trabajo en equipo.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	17	26%
CASI SIEMPRE	14	21%
ALGUNAS VECES	27	42%
NUNCA	07	11%
TOTAL	65	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Grafico N° 6: Decisiones tomadas facilitan el trabajo en equipo.**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Análisis**

El 42% de los participantes piensan que algunas veces las decisiones tomadas facilitan el trabajo en equipo, el 26% siempre se encuentran muy de acuerdo, el 21 casi siempre y una minoría del 11% respondió que nunca las decisiones tomadas facilitan el trabajo en equipo.

**Interpretación**

Ante la información recolectada se puede inferir que los integrantes de la institución financiera, deliberan que las decisiones tomadas no brindan el suficiente aporte para poder facilitar el correcto trabajo colectivo y así poseer un buen nivel de compañerismo en los empleados de la entidad financiera. Repercutiendo a un deficiente desenvolvimiento de los colaboradores y afectar el nivel productivo de la institución.



**Pregunta N. 3. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena ha cumplido sus objetivos institucionales de manera satisfactoria?**

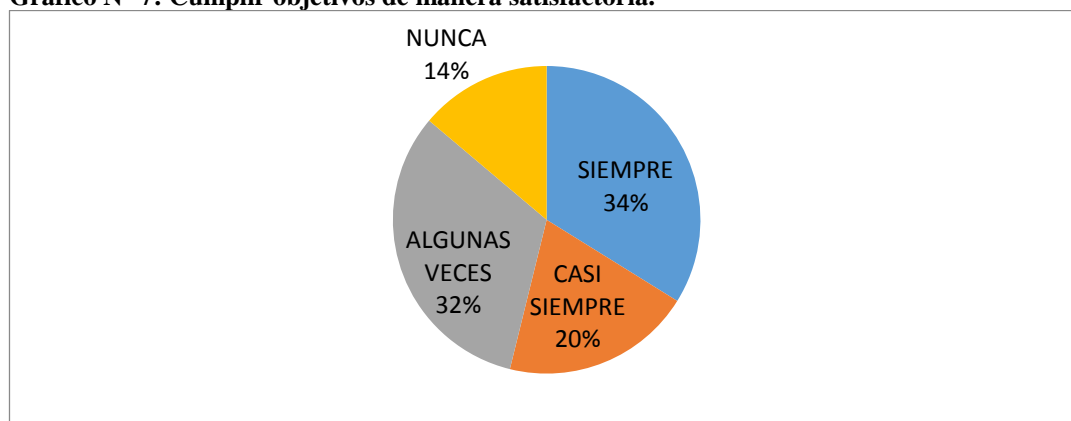
**Tabla N° 8: Cumplir objetivos de manera satisfactoria.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	22	34%
CASI SIEMPRE	13	20%
ALGUNAS VECES	21	32%
NUNCA	09	14%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Grafico N° 7: Cumplir objetivos de manera satisfactoria.**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Análisis.**

El 34% de las personas encuestas respondió que siempre cumplen los objetivos de manera satisfactoria, sin embargo un 32% considera que algunas veces, un 20% casi siempre y un pequeño porcentaje representado en un 14% considera que nunca se ha cumplido los objetivos de manera satisfactoria.

**Interpretación.**

En un buen número los encuestados deliberan que los propósitos trazados se han conseguido de manera óptima, sin embargo hay colaboradores de la institución que conciben que no siempre se consigue cumplir con lo cometido, al existir esta percepción se puede descomponer que los fines a los que se deseaba llegar no son cumplidos al 100 por ciento o a su vez estos no involucran la participación de todos los colaboradores.

**Pregunta N. 4. ¿Cree usted que el ambiente laboral y el ánimo de los colaboradores son influenciados por la manera en que los directores gestionan la comunicación y la forma en que dan las ordenes?**

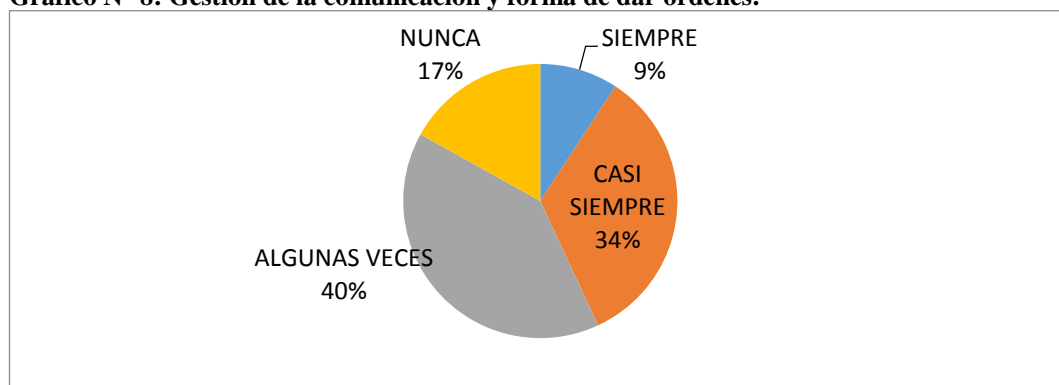
**Tabla N° 9: Gestión de la comunicación y forma de dar órdenes**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	06	09%
CASI SIEMPRE	22	34%
ALGUNAS VECES	26	40%
NUNCA	11	14%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Grafico N° 8: Gestión de la comunicación y forma de dar órdenes.**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Análisis.**

El 34% respondió que siempre el ambiente laboral está influido por la gestión de comunicación y la forma de dar órdenes, el 40% ratificó que algunas veces, un 17% nunca y un mínimo de 9% considera que siempre

**Interpretación**

Ante la información prevista se puede analizar que los empleados de la institución sienten que las técnicas de comunicación y de guiarlos influyen notoriamente en su entusiasmo, en su desarrollo personal-profesional y en la forma de relacionarse con el medio laboral que los rodea. Consecuentemente, es de suma importancia que los directores de la institución manejen una buena guía para que existan las mejores condiciones laborales en el interior de la entidad financiera

**Pregunta N. 5. ¿Cree usted que los directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena gestionan procesos que facilitan la excelencia institucional?**

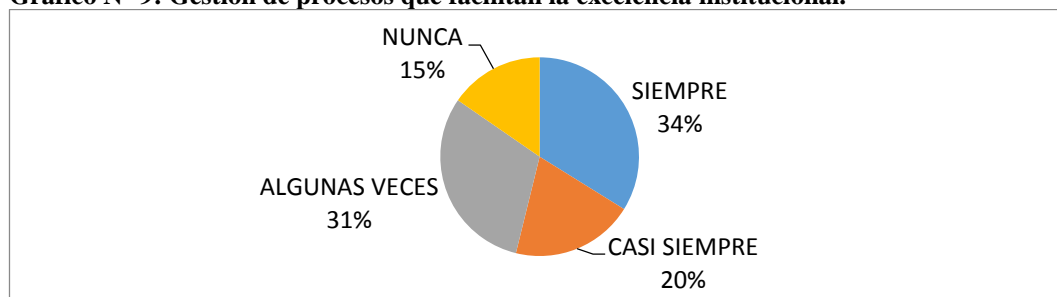
**Tabla N° 10: Gestión de procesos que facilitan la excelencia institucional.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	22	34%
CASI SIEMPRE	13	20%
ALGUNAS VECES	20	31%
NUNCA	10	15%
TOTAL	65	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Grafico N° 9: Gestión de procesos que facilitan la excelencia institucional.**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Análisis.**

Según los datos obtenidos, el 34% de los integrantes de la Cooperativa contestó que siempre se gestionan procesos que facilitan la excelencia institucional, sin embargo con un 31% los colaboradores infieren que algunas veces se gestionan estos procesos, un 20% casi siempre y un 15% que nunca se gestionan procesos que faciliten la excelencia institucional.

**Interpretación.**

De acuerdo con el trabajo investigativo, una gran mayoría de colaboradores infieren que los directivos no mantienen un adecuado proceso sistemático de excelencia institucional, afectando globalmente al desempeño, desarrollo y crecimiento institucional.

**Pregunta N. 6. ¿La misión, visión y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena le motivan a tener un desempeño efectivo para el logro de objetivos?**

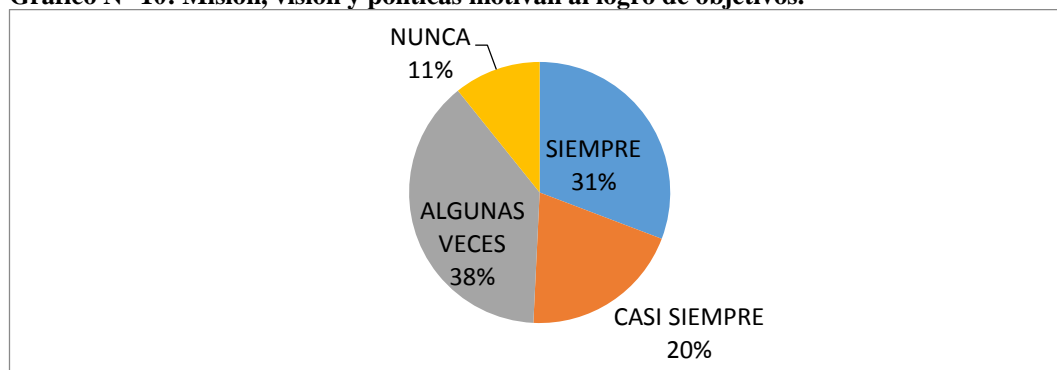
**Tabla N° 11: Misión, visión y políticas motivan al logro de objetivos.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	20	31%
CASI SIEMPRE	13	20%
ALGUNAS VECES	25	38%
NUNCA	07	11%
TOTAL	65	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Grafico N° 10: Misión, visión y políticas motivan al logro de objetivos.**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Análisis**

El 38% de los encuestados piensan que misión, visión y políticas motivan al logro de objetivos, un 20% estiman que casi siempre, un 31% siempre y el 11% piensan que la misión, visión y políticas motivan al logro de metas.

**Interpretación**

Entre los encuestados encontramos criterios divididos ante la filosofía institucional de lo cual se puede deducir que los colaboradores consideran que la visión, misión y políticas, no contribuyen adecuadamente a lo que ellos necesitan para poder estar lo suficientemente motivados para cumplir los objetivos de la institución. Lo que puede desencadenar en que la institución no llegue a una efectividad adecuada a lo que aspiran sus líderes.

**Pregunta N. 7. ¿El comportamiento por parte de todos los colaboradores dentro del trabajo es el adecuado?**

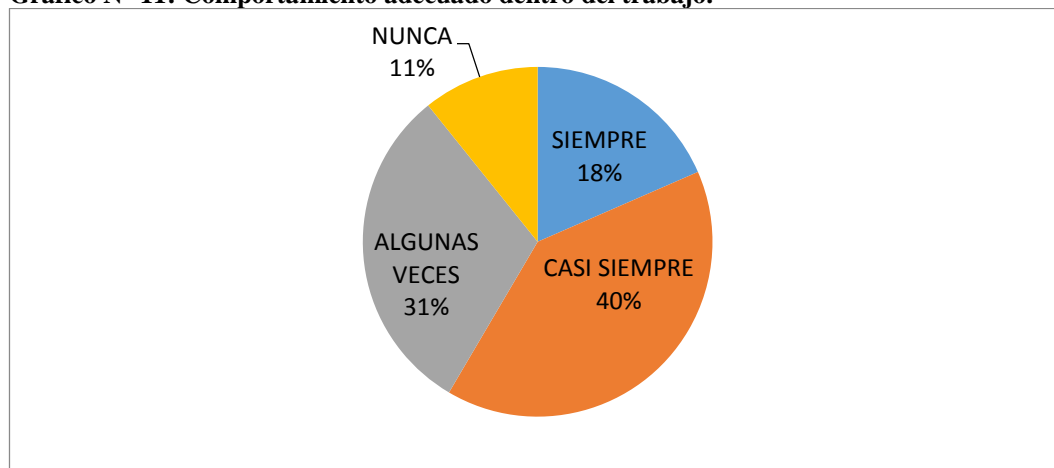
**Tabla N° 12: Comportamiento adecuado dentro del trabajo.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	18%
CASI SIEMPRE	26	40%
ALGUNAS VECES	20	31%
NUNCA	07	11%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Grafico N° 11: Comportamiento adecuado dentro del trabajo.**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Análisis**

El 18% de los encuestados infieren que el comportamiento de los colaboradores siempre es el adecuado, un mínimo de 11% nunca, en casi siempre encontramos la cantidad más significativa con 40% y un mínimo 31% estima que algunas veces.

**Interpretación**

La mayor parte de los integrantes considera que la mayoría de las veces existe un comportamiento adecuado en el ámbito laboral, de lo cual se puede estimar que hay ciertas conductas o a su vez diferentes relaciones interpersonales que no permiten que siempre exista un adecuado desenvolvimiento.

**Pregunta N. 8. ¿Las normas y reglamentos de la cooperativa permiten el correcto trabajo en equipo?**

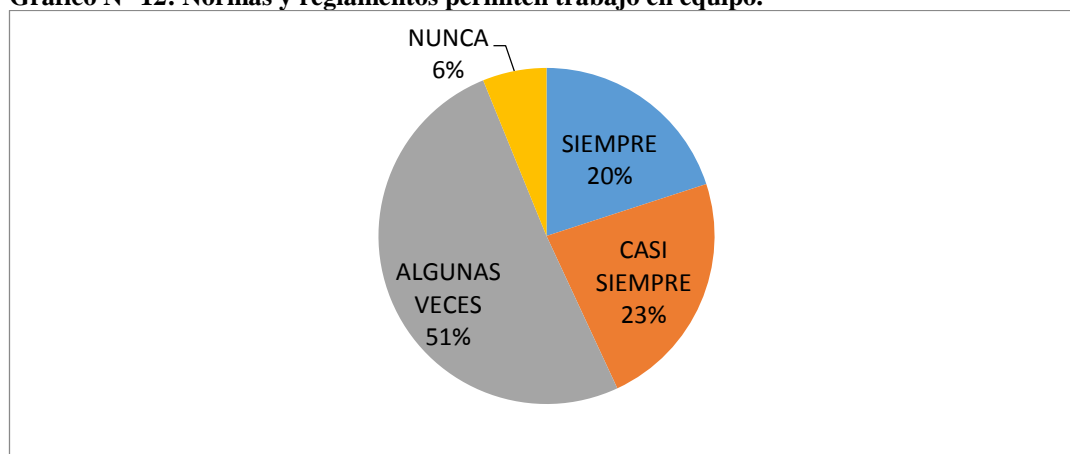
**Tabla N° 13: Normas y reglamentos permiten trabajo en equipo.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	13	20%
CASI SIEMPRE	15	23%
ALGUNAS VECES	33	51%
NUNCA	04	06%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Grafico N° 12: Normas y reglamentos permiten trabajo en equipo.**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Análisis**

Un 51% de los encuestados estiman que algunas veces las normas y reglamentos permiten un correcto trabajo de equipo, un 23% estima que siempre, un 20% siempre y una minoría de 6% nunca.

**Interpretación**

De acuerdo con la encuesta con los datos obtenidos, se conjetura que la gran mayoría de colaboradores analizan que la forma en que están constituidas las normas y reglas institucionales no permiten un óptimo trabajo en equipo, perjudicando a que los colaboradores no lleven sus labores de manera precisa.

**Pregunta N. 9. ¿Cree usted que las decisiones tomadas por parte de los directores, aprovechan adecuadamente las oportunidades, de tal manera que exista desarrollo organizacional?**

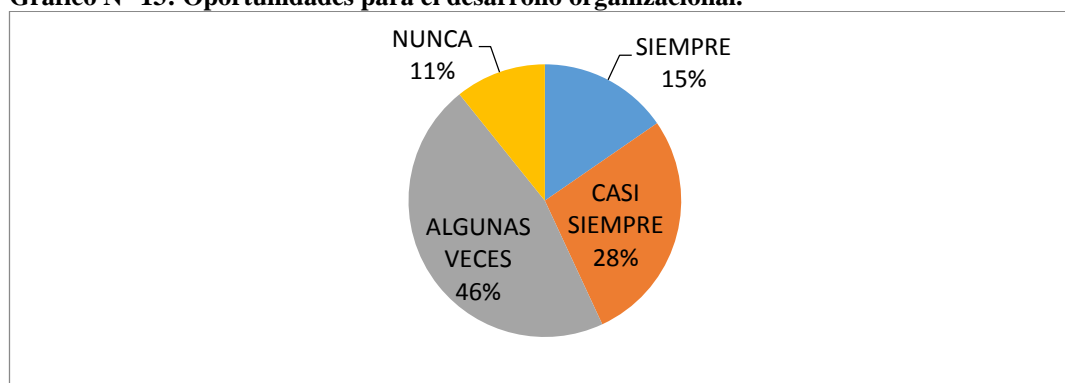
**Tabla N° 14: Oportunidades para el desarrollo organizacional.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	15%
CASI SIEMPRE	18	28%
ALGUNAS VECES	30	46%
NUNCA	07	11%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Gráfico N° 13: Oportunidades para el desarrollo organizacional.**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

### **Análisis**

Un 15% expresa que las decisiones siempre aprovechan oportunidades para el desarrollo organizacional, por otra parte, un 46% manifiesta que algunas veces las decisiones aprovechan las oportunidades, un 28% estima que casi siempre y el 11% siente que las decisiones no aprovechan las oportunidades para el desarrollo de la cooperativa.

### **Interpretación.**

Los integrantes de la Cooperativa expresan que las disposiciones tomadas no son aprovechadas en los mejores instantes de la institución y esto incide a que la entidad financiera no crezca de manera oportuna, pudiendo llegar a repercutir directamente en la estabilidad laboral y personal de los empleados.

**Pregunta N. 10. ¿A su criterio la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena se desarrolla adecuadamente como empresa?**

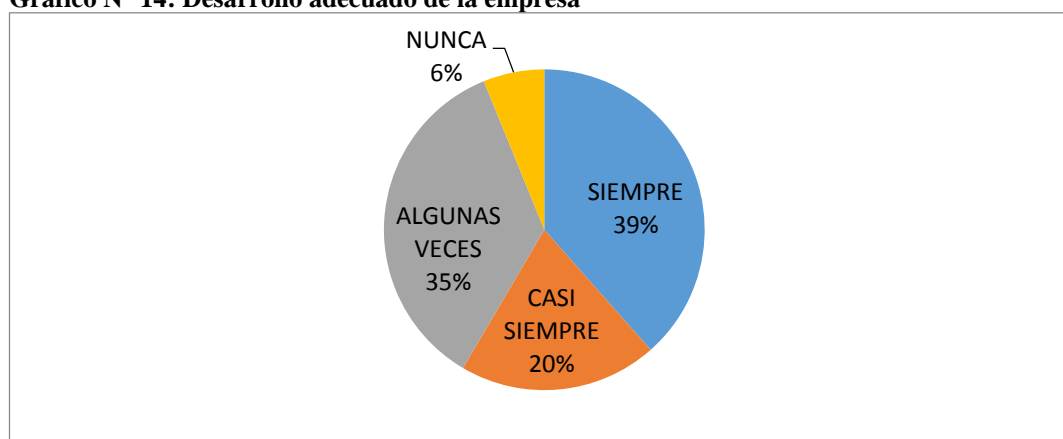
**Tabla N° 15: Desarrollo adecuado de la empresa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	15%
CASI SIEMPRE	18	28%
ALGUNAS VECES	30	46%
NUNCA	07	11%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

**Grafico N° 14: Desarrollo adecuado de la empresa**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

### **Análisis**

El 35% de la muestra encuestada manifestó que se algunas veces la cooperativa se desarrolla adecuadamente, un 39% considera que siempre, un 20%, sin embargo un 6% piensa que nunca la empresa se desarrolla adecuadamente.

### **Interpretación**

Al existir formas distintas de percibir el desarrollo institucional por parte de los colaboradores, se repercute directamente al desempeño, productividad, desarrollo y comportamiento de los mismos, afectando directamente a la estabilidad, seguridad, eficacia y eficiencia de la organización.



## 4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

H1. El liderazgo SÍ incide al desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

H0. El desarrollo organizacional NO incide al liderazgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

### 4.2.1. Descripción de la hipótesis

H1. El liderazgo SÍ incide al desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

### 4.2.2. Selección del nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizará un nivel de significación de 0.05

### 4.2.3. Descripción de la población

Para la investigación de campo se tomará en cuenta el total de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

**Tabla N° 16: Descripción de la muestra.**

Total de los colaboradores	Porcentaje
65	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

#### 4.2.4. Especificación de lo estadístico – cálculo de las frecuencias

Para el cálculo del Xi cuadrado se toman en cuenta las preguntas número 1 y 4 de la variable independiente, 6 y 10 de la variable dependiente, las cuales expresan:

Pregunta número uno. ¿Los directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena han demostrado capacidad para liderar personas en momento de crisis?

Pregunta número cuatro. ¿Cree usted que el ambiente laboral y el ánimo de los colaboradores son influenciados por la manera en que los directores gestionan la comunicación y la forma en que dan las ordenes?

Pregunta número seis. ¿La misión, visión y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena le motivan a tener un desempeño efectivo para el logro de objetivos?

Pregunta número diez. ¿A su criterio la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena se desarrolla adecuadamente como empresa?

#### 4.2.5. Especificación de las zonas de aceptación

En la identificación de los grados de libertad para el cálculo del Xi cuadrado, se consideran cuatro filas equivalentes a las preguntas y cuatro columnas referentes a las opciones de respuesta que tienen dichas preguntas, en función de lo cual los grados de libertad quedarían de la siguiente manera.

**Tabla N° 17: Zona de aceptación**

	Fila	Columna
G	4 – 1	4 – 1
G=	3	3
G=	3 *	3
G=	9 Grados de libertad	

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

Con un nivel de libertad de 9 y un grado de significancia de 0.05. De acuerdo con el estadístico que se puede observar en la tabla de probabilidades del Xi cuadrado, (tabla número 14), se debe obtener un valor superior a 16, 92 para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa

**Tabla N° 18: Tabla de probabilidades del Xi Cuadrado**

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

Fuente: (Tejada, 2008)

Recuperado por: Ramos Salinas Mario David (2015).

## FRECUENCIAS OBSERVADAS

**Tabla N° 19: Frecuencias observables**

ÍTEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	SUBTOTAL
1	17	14	24	10	65
4	6	22	26	11	65
6	20	13	25	7	65
10	25	13	23	4	65
TOTAL	68	62,0	98	32	260
	0,262	0,238	0,377	0,123	1

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Ramos Salinas Mario David (2015).

## FRECUENCIAS ESPERADAS

La Frecuencia Esperada de cada celda, se calcula con la siguiente formula aplicada a la tabla de Frecuencias Observadas.

**Tabla N° 20: Frecuencias esperadas.**

ÍTEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	SUBTOTAL
3	17	15,5	24,5	8	65
5	17	15,5	24,5	8	65
6	17	15,5	24,5	8	65
10	17	15,5	24,5	8	65
TOTAL	68	62	98	32	260

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

## 4.2.6. RECOLECCIÓN DE DATOS Y CÁLCULO DE LO ESTADÍSTICO

**Tabla N° 21: Tabla general de resultados**

ÍTEMS	O	E	(O – E)	(O – E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
1	17	17	0	0	0,00
1	14	15,5	-1,5	2,25	0,15
1	24	24,5	-0,5	0,25	0,01
1	10	8	2	4	0,50
4	6	17	-11	121	7,12
4	22	15,5	6,5	42,25	2,73
4	26	24,5	1,5	2,25	0,09
4	11	8	3	9	1,13
6	20	17	3	9	0,53
6	13	15,5	-2,5	6,25	0,40
6	25	24,5	0,5	0,25	0,01
6	7	8	-1	1	0,13
10	25	17	8	64	3,76
10	13	15,5	-2,5	6,25	0,40
10	23	24,5	-1,5	2,25	0,09
10	4	8	-4	16	2,00
TOTAL	260	260	0	286	19,04

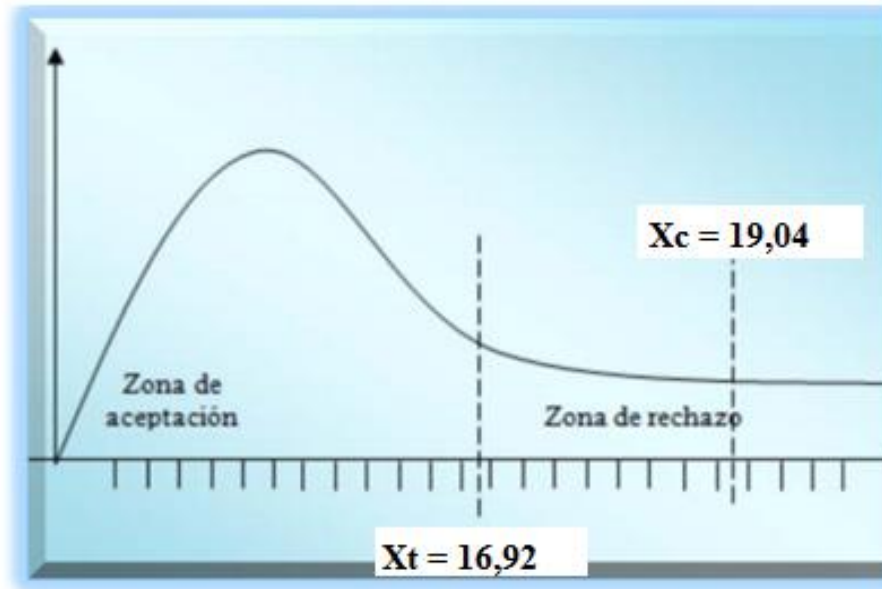
**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David (2015).

En esta tabla se procede a realizar los cálculos respectivos para obtener el resultado del Xi Cuadrado, en donde el resultante final es 19,04.

La representación gráfica sería:

### Comprobación de la hipótesis



**Grafico N° 17:** Zona de aceptación de la hipótesis

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David

#### 4.2.7. Decisión y aceptación de la hipótesis.

Fórmula para la aplicación del X Cuadrado.

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

$$X^2 = 19,04$$

**Dónde:**

$X_c^2$  = Chi cuadrado

$\sum$  = Sumatoria.

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada.

Tal como se puede observar, el resultado obtenido de la operación es 19,04 y se encuentra en un rango superior a lo solicitado (16,92), por lo tanto se descarta la hipótesis nula y se ratifica la hipótesis alternativa, es decir:

El liderazgo si incide al desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

De acuerdo con los datos obtenidos a través de la investigación, se puede inferir que el factor de liderazgo ejercido por los directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena sí se relaciona en forma directa en su desarrollo organizacional.

Se detecta que en la actualidad la entidad financiera se maneja en un estilo de liderazgo de medio camino, este se refiere a que existe un paulatino equilibrio entre el ámbito de la producción y de interés por las personas, sin embargo a la vez este liderazgo puede proporcionar que la organización se quede en un proceso de estancamiento.

La institución financiera actualmente se maneja en un nivel medianamente adecuado a nivel de su desarrollo organizacional, se debe tener en cuenta que en este entran aspectos a mejorar como el trabajo en equipo y este proporciona que todos los colaboradores trabajen de una manera precisa en las actividades que desarrolladas en la Cooperativa.

Es necesario generar un nuevo enfoque mediante un modelo de liderazgo que permita optimizar el nivel de desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del Cantón Ambato. De éste modo la institución asegurará un progreso organizacional de excelencia, debido a que conseguirá que todos los procesos llevados a cabo brinden las mejores oportunidades para sus directivos, colaboradores y principalmente a su cliente externo, quienes son los principales responsables en la sostenibilidad de la institución.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Es recomendable crear e implantar herramientas enfocadas al mejoramiento del liderazgo que accedan a posicionar de mejor manera al desarrollo organizacional, para llegar al máximo nivel de efectividad.

Es importante usar nuevas metodologías en la gestión del liderazgo, que permita a los líderes conseguir un nuevo estilo de mando llamado dirección de equipo, el cual se basa en tener los más altos estándares a nivel de interés de producción y de recursos humanos.

Es preciso emplear una intervención estratégica de desarrollo organizacional, para poder desarrollar de manera eficiente la competencia de trabajo en equipo y poder finalmente optimizar el nivel de desarrollo organizacional.

Es necesario generar una nueva orientación en la institución para lo cual se sugiere la aplicación del modelo de excelencia EFQM (*European Foundation for Quality Management*) para potenciar el estilo de liderazgo, el cual se relaciona con otros componentes como la gestión de estrategias, alianzas y principalmente con el recurso humano logrando producir resultados exitosos en las personas, clientes y resultados palpables ante la sociedad; sin olvidar que para todo esto se necesita agentes constantes como el aprendizaje, la creatividad, y la innovación.



## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Título de la propuesta:** Modelo de excelencia institucional EFQM para mejorar el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Esencia Indígena”, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

**Institución ejecutora:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Esencia Indígena”, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

**Beneficiarios:**

Clientes internos y externos de la institución

**Ubicación:**

Cantón Ambato, avenida Cevallos Y Eloy Alfaro

**Equipo técnico:**

El presente trabajo investigativo está compuesto por las siguientes personas:

**Autor:** Mario David Ramos Salinas

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

**Costo de la propuesta:**

999\$ (Dólares americanos)

**Tiempo estimado de la ejecución:**

1 Año

**Inicio:**

Noviembre del 2015

**6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Esencia Indígena” del cantón Ambato, el desarrollo organizacional de la Cooperativa se encuentra afectado por diversos factores de la gestión de liderazgo, debido a ciertas componentes que inciden en causales negativos, alterando el desenvolvimiento de la institución; un elemento muy significativo a examinar es la deficiencia del uso de nuevas metodologías en la gestión del liderazgo, que permita a los líderes generar ideologías y procesos que permitan guiar óptimamente a sus colaboradores, mejorando el desenvolvimiento del trabajo y por consiguiente alcanzando altos niveles de productividad para la entidad financiera.

Otro elemento trascendente es la necesidad de manejar un adecuado desarrollo organizacional el cual se ve afectado por el nivel bajo de competencia y de trabajo en equipo, provocando que se presenten dificultades para adaptarse en los cambios planeados que se llevan dentro de la institución.

Todos estos elementos acontecen por no atender de manera oportuna los procesos de gestión de liderazgo, llevados a cabo por los directivos de la institución, los que a su vez son los responsables de no manejar apropiadamente a sus colaboradores y originando que estos no se adapten adecuadamente a los cambios planeados que se llevan dentro de la institución.

Por consiguiente, si no se desarrolla un modelo apropiado de excelencia institucional, los resultados a mediano o a largo plazo no serán tan favorables y podrían convertirse en efectos arduos de resolver, ya que estos pueden incrementarse, afectando el manejo de trabajo en equipo, incumplimiento en objetivos, impidiendo la excelencia individual de los colaboradores y de toda la organización.

De acuerdo con las investigaciones realizadas, el liderazgo es influenciado por diversas características entre las cuales tenemos la capacidad de guiar y de adaptarse por parte de los líderes. Para esta investigación se ha hecho mención al modelo de excelencia empresarial, conocido como modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) de excelencia, este es usado para realizar una autoevaluación completa de cada uno de los rasgos de la gestión de las organizaciones y lo más esencial de este modelo es que este “establece que para que una organización sea excelente, debe ser excelente en su liderazgo, en su política y estrategia, y en la gestión de las personas, recursos y alianzas y procesos que en ella se realizan”

(Martínez B. , 2008). Es por eso que hoy en día este modelo es usado e implementado por todo tipo de organizaciones por ejemplo la internacional Philips o instituciones educativas de Ecuador como la Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL, las cuales son reconocidas en cada uno de sus áreas de desenvolvimiento por su excelencia institucional.

Por lo que este modelo es oportuno y de gran aporte para que la Cooperativa alcance y consiga los más altos estándares de excelencia, actuando directamente en elementos como son el liderazgo y el desarrollo organizacional.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

Ante la investigación inicial, se puede establecer que el desarrollo de este modelo es **importante**, debido a que se combina un programa que contiene varias metodologías para modificar de manera efectiva los procesos que se ajustan a la realidad de la institución, por consiguiente se provocará la excelencia a nivel de toda la institución, lo que es de gran beneficio para todos los usuarios externos e internos de la entidad financiera.

Es **novedosa** ya que permite incursionar un nuevo patrón de referencia de excelencia institucional a nivel del sector financiero, provocando que la

Cooperativa se situó entre las mejores empresas a nivel del Ecuador y este a su vez es un gran factor motivante para los colaboradores, directivos y cooperados que se encuentran involucradas con la institución.

Este modelo tendrá un **impacto** positivo internamente y externamente a nivel de la organización, ya que permite obtener resultados exitosos en las personas, clientes y finalmente resultados tangibles con la sociedad, además de obtener procesos de retroalimentación ligadas con la creatividad, aprendizaje e innovación.

Es **factible** porque se encuentra establecida desde los puntos legales, tecnológicos y económicos así mismo se tiene los recursos pertinentes para su desarrollo y esencialmente el interés debido por parte de los directivos para ser ejecutada.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo general**

Estructurar un plan para la implementación del modelo de excelencia institucional que permita tener el máximo nivel de efectividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Esencia Indígena”, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Diseñar un plan para la implementación del modelo de excelencia para alcanzar el perfeccionamiento de un modelo de gestión de liderazgo y obtener un inmejorable desarrollo organizacional de la entidad financiera.
- Socializar el modelo de excelencia en el área administrativa de la empresa, con la meta de poder indicar todos los beneficios que tendría en el bien de la institución.

- Evaluar si el modelo implementado en el área de gestión de procesos de liderazgo logró los resultados esperados.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1. Factibilidad Política**

La propuesta de este modelo investigativo halla su factibilidad política en el objetivo 10 del plan nacional del buen vivir claramente señala el “impulsar la transformación de la matriz productiva”, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Esencia Indígena” al ser una institución involucrada con el sector financiero, se encuentra comprometida con el obtener el máximo nivel de productividad económica y así generar una importante inclusión económica con la sociedad.

Además por otro lado la misión y visión de la institución financiera hacen referencia a la generación de servicios que sean eficientes, competitivos y de alta credibilidad con creación de procesos que permitan la excelencia.

### **6.5.2. Factibilidad económica**

La factibilidad económica del modelo puede ser llevada a cabo ya que se cuenta con un determinado presupuesto que se direcciona para diversos planes emergentes, entre estos la mejora de la institución y planes de capacitación, por ende la propuesta es realizable ya que solo habría que administrar los recursos económicos necesarios para la ejecución de la propuesta.

### **6.5.3. Factibilidad legal**

La factibilidad legal de la propuesta está dada en el capítulo cuarto en la sección primera del Sistema económico y política económica de la Constitución Política del Ecuador (2008), en el artículo 284, objetivo número 8, en donde se expresa

“Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.”

Además en el reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, y las cooperativas de segundo piso sujetas al control de la superintendencia de bancos y seguros, se menciona en el título primero, artículo 3, numeral e, que uno de los valores y principios universales del cooperativismo es la “Educación, capacitación e información.

Finalmente todos estos acápites mencionados se relacionan directamente con las filosofías institucionales, las cuales se refieren a lograr servicios de calidad con el sector financiero y productivo en donde se encuentra inmerso la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Esencia Indígena”

#### **6.5.4. Factibilidad Tecnológica**

En la factibilidad tecnológica la empresa cuenta con los recursos necesarios y estos son el manejo de herramientas, equipos, dispositivos, unidades técnicas y componentes sofisticadas en hardware y software, ante lo cual se debe solo dar la capacitación pertinente para que estas herramientas ya mencionadas sean aprovechadas de manera adecuada, generando la facilidad de la ejecución de un modelo novedoso dentro de sus instalaciones.

Además de contar con las herramientas ya mencionadas, se debe consolidar un manejo óptimo, adecuado, apropiado por medio de capacitaciones, empoderamientos, adiestramientos, generando que el modelo se convierta en algo didáctico, comprensible y fácil uso.

## 6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

### Antecedentes teóricos

#### ¿Qué es un modelo European Foundation for Quality Management EFQM de excelencia?

Según (Menbrado, 2002) cita que el modelo European Foundation for Quality Management, es un “conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos, que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a una empresa u organización, o a una parte de la misma, hacia la Excelencia en la Gestión.”

Por otro lado tenemos que el Modelo de Excelencia European Foundation for Quality Management, está comprendido por “una serie de criterios, los cuales constituyen el objeto de comparación durante la autoevaluación. Su cuidada y rigurosa elaboración por parte de la EFQM hace que los mismos sean ampliamente aceptados en Europa.” (Robledillo, 2013)

Además Martínez & Rioperez , (2005) expresan que el modelo European Foundation for Quality Management, es:

*“Un marco no prescriptivo basado en nueve criterios, cinco de ellos Facilitadores o agentes y cuatro Resultados. Los criterios Agentes se refieren a lo que una organización hace. Los criterios Resultados se relacionan con lo que la organización logra. Los Resultados son causados por los Agentes y se mejoran mediante la retroalimentación.”*

De lo anteriormente expuesto se puede mencionar que el Modelo European Foundation for Quality Management, está basado en criterios bien definidos, entre los cuales existen nueve criterios (liderazgo, política y estrategias, personas, recursos y alianzas, procesos, resultados relativos en los clientes, resultados relativos en el personal, resultados relativos ante la sociedad, resultados clave) bien definidos contenidos en los agentes facilitadores y los resultados. Para su posterior estudio cada uno de los criterios serán analizados en forma específica y su vez

debemos tener presente que este modelo sirve como referente para desarrollar planes de mejora dentro de las organizaciones que sirvan principalmente para poder dar solución a los problemáticas encontradas en la autoevaluación.

### **Criterios del modelo (European Foundation for Quality Management) EFQM.**

El modelo European Foundation for Quality Management, se encuentra integrado por nueve criterios fragmentados en Agentes Facilitadores y Resultados Logrados:

Agentes Facilitadores:

- Liderazgo.
- Política y estrategias,
- Personas,
- Recursos y Alianzas.
- Procesos

Resultados Logrados:

- Resultados relativos en los clientes.
- Resultados relativos en el personal.
- Resultados relativos ante la Sociedad.
- Resultados Clave.

Todos los criterios del modelo se pueden sintetizar en el siguiente esquema que contiene; nombre de criterio, ¿A qué se refiere?, ¿Quién o que interviene? y ¿Cuál es el fin?



**Tabla N° 22: Modelo (European Foundation for Quality Management) EFQM.**

Agentes Facilitadores. (¿Qué hace la organización? y ¿cómo lo hace?)	¿A qué se refiere?	¿Quién o que interviene?	¿Cuál es el fin?
1. Liderazgo.	Responsabilidad de los equipos directivos (líderes) para desarrollar la filosofía institucional (misión y visión) para mejora continua	Equipo directivo, colaboradores y usuarios	Conducir hacia la excelencia. Reconocer la excelencia de los colaboradores.
2. Política y Estrategia.	Revisar en qué medida la filosofía institucional se fundamenta con la información de los indicadores	Indicadores como Rendimiento, investigación, creatividad y comparación con las mejores prácticas, etc. Necesidades de los clientes y grupos de interés.	Analizar cómo se desarrolla y se transmite la estrategia y política dentro de la organización.
3. Personas.	Gestión de los recursos humanos	Sistema de comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades.	Aprovechar el potencial de los profesionales
4. Recurso y Alianzas.	Evalúa cómo gestiona la organización los recursos importantes	Recursos (financieros, materiales, tecnológicos, información)	Colaboraciones que establece con organizaciones externas.
5. Procesos	Diseño y gestión de los procesos	Procesos implementados en la organización.	Como se orientan las necesidades y expectativas de los clientes
Resultados. Logros obtenidos por la organización.	¿A qué se refiere?	¿Quién o que interviene?	¿Cuál es el fin?
6. Resultados Relativos a los clientes	Percepción de los clientes con la organización.	Encuestas realizadas a los clientes	Comprender los indicadores externos y adecuarse de acuerdo a las necesidades
7. Resultados relativos al personal.	Percepción de los profesionales (colaboradores) la organización.	Encuestas realizadas a los colaboradores	Comprender los indicadores internos
8. Resultados relativos a la sociedad.	Analizar los logros en la sociedad		Repercusión de la organización sobre el medio ambiente, la economía, educación, bienestar, etc
9. Resultados clave.	Evalúa los logros respecto al rendimiento planificado.	Objetivos financieros como a los relativos a los procesos	

**Fuente:** (Maderuelo, 2002, págs. 41-54).

**Recopilado por:** Ramos Salinas Mario David.

De acuerdo al esquema anteriormente citado podemos extraer que el modelo European Foundation for Quality Management, se descompone en dos partes claras, como son:

Los agentes facilitadores, en estos encontramos los primeros cinco criterios referentes al liderazgo; política y estrategia; personas; recursos y alianzas; y procesos, en estos encontramos partes claves como son el compromiso de los líderes de conllevar una buena gestión y evaluación de todos los recursos importantes para la empresa y poder llevar a un diseño de procesos de excelencia para la empresa.

Resultados que se encuentran compuestos por los últimos cuatro criterios los cuales son: resultados relativos a los clientes, resultados relativos al personal, resultados relativos a la sociedad y resultados clave.

Estos se enfocan en poder analizar, percibir y comprender todos los logros obtenidos por la empresa.

### **Esquema de evaluación.**

Para el proceso de evaluación del modelo se ejecuta un esquema denominado REDER, por lo cual se hace mención a lo citado (Robledillo & Velázquez, 2013):

- *En primer lugar, se han de determinar los RESULTADOS a lograr en relación a cada uno de los criterios.*
- *A continuación, se planifican y desarrollan los ENFOQUES necesarios para alcanzar dichos resultados.*
- *Una vez planificados, se efectúa el DESPLIEGUE de los enfoques.*
- *Por último, se lleva a cabo la EVALUACIÓN y REVISIÓN de los enfoques y su despliegue.*

**Figura N° 3: Esquema lógico REDER.**



**Fuente:** Gutierrez, (2013)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David.

La aplicación de este ciclo de evaluación de una manera repetida permite a las empresas alcanzar una mejora de su excelencia de una manera sostenida.

### **Puntos clave del modelo European Foundation for Quality Management EFQM.**

Para comprender mejor el modelo *European Foundation for Quality Management*, se lo resumirá en puntos clave según Martínez, (2008), los cuales son:

- *La aplicación del modelo permite a cualquier tipo de organización realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados que está obteniendo esta organización en relación con los 9 criterios del modelo*
- *El objetivo final de una autoevaluación de acuerdo al modelo es elaborar planes para la mejora continua de la organización.*
- *Por cada uno de los 9 criterios del Modelo, la organización identificará puntos fuertes y áreas de mejora.*
- *El modelo es un modelo de calidad total que, para implantarlo, requiere del compromiso y liderazgo de la dirección del centro donde se vaya a*

*implantar y la participación e implicación de todos los miembros de la organización.*

- *El modelo consta de 9 criterios de evaluación, 5 denominados agentes (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos) y 4 denominados resultados (resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave).*
- *La autoevaluación, de acuerdo al modelo, es un proceso de trabajo en equipo.*
- *Los objetivos de la autoevaluación son: ¿Identificar puntos fuertes de la organización? ¿Definir áreas susceptibles de mejora?. ¿Definir planes de mejora?. ¿Implantar planes de acción?*
- *Aunque en el modelo aparecen secuencialmente primero los criterios agentes, y luego los criterios resultados, la base lógica del modelo se constituye en que las organizaciones se centren primero en qué resultados les gustaría obtener o cuáles son los resultados obtenidos y, en función de este análisis, que trabajen los criterios agentes apropiados para mejorar los resultados. Esto es lo que se conoce como "esquema lógico REDER.*
- *El esquema lógico REDER está constituido por 4 elementos: resultados, enfoque, despliegue y evaluación y revisión. Cada una de las letras REDER alude a un concepto: la "R" a Resultados, la "E" a Enfoque, la "D" a Despliegue y la "ER" a Evaluación y Revisión.*
- *El método que se utiliza con más frecuencia para realizar el proceso de autoevaluación es el que se conoce como enfoque por formularios o proforma.*
- *Los planes de mejora han de surgir del trabajo desarrollado por grupos de mejora y deberán tener asignados objetivos, indicadores, responsables y plazos.*

De lo expuesto anteriormente se puede resaltar que el modelo, posee puntos claros tales como:

Su aplicación se permite dar uso en cualquier tipo de organización, institución o empresa de ámbito gubernamental o privada permitiendo ejercer un estudio completo a nivel general de la institución.

Después de realizar la autoevaluación se tiene como objetivo realizar planes de acción que permitan mejorar los aspectos negativos.

En la autoevaluación de cada criterio se identificara las áreas de mejoras (aspectos negativos) y puntos fuertes (aspectos de mayor realce).

Para implementar el modelo se requiere principalmente de compromiso y de liderazgo que permita obtener un eficiente trabajo de equipo.

El usar el esquema REDER permite que el modelo pase de un análisis a una investigación más profunda con cada uno de los criterios.

REDER significa donde R resultados, E enfoque, ER evaluación y revisión.

Para realizar la autoevaluación generalmente se usa con más frecuencias formularios o proformas.

### **Etapas para la implementación del modelo.**

Para un mejor desarrollo del modelo es de excelencia se lo puede descomponerlo en cuatro etapas planteadas desarrolladas en un centro educativo las cuales fueron planteadas por Martínez & Riopérez, (2005); entre etapas se contemplan:

Etapas previas.

Etapas de autoevaluación del centro.

Etapas de elaboración del plan de mejora.

Etapas de la aplicación del plan de mejora.

Además cada una de estas etapas está integrada por diferentes pasos a desarrollar. Estas serán desarrolladas en la siguiente tabla donde se recopila toda la información primordial con el fin de tener un mejor entendimiento, visión y comprensión de la misma.

**Tabla N° 23: Criterios del modelo de excelencia EFQM.**

ETAPAS	PASOS A DESARROLLAR			
I. Etapa previa	Liderazgo y compromiso del equipo directivo del centro y de las autoridades con la mejora.	Sensibilización e información del personal	Facilitación de la implantación mediante la ayuda de Expertos Externos en el Modelo	Constitución de un Equipo de Calidad integrado por la dirección y personas interesadas.
II. Etapa de autoevaluación del centro	Realización de la autoevaluación por el Equipo de Calidad. Aplicación de los instrumentos de recogida de información del Modelo, mediante el Cuestionario y/o el Formulario. Análisis de los datos y elaboración del informe de resultados. Indicación de los Puntos Fuertes y de las Áreas de Mejora.	Priorización de las Áreas de acuerdo con criterios de incidencia en los resultados clave de la organización, alineados con la política y la estrategia del centro.	Presentación de los resultados, por parte del Equipo Directivo	
III. Etapa de elaboración del plan de mejora	Constitución de los equipos de mejora en función de los temas, nombramiento de los responsables de los proyectos y colaboradores	Elaboración de los Planes de Mejora, en coherencia con las necesidades detectadas, y alineados con los Proyectos Institucionales	Presentación de los Planes de Mejora para su conocimiento	Determinación y planificación de los procesos y recursos necesarios para realizarlos.
IV. Etapa de aplicación del plan de mejora	Ejecución y seguimiento de los procesos de mejora, medición de resultados.	Difusión y discusión de los resultados	Verificación de los resultados de los Planes de Mejora, y realización de una nueva autoevaluación.	Adopción del principio de innovación, aprendizaje y mejora continúa

**Fuente:** (Martínez & Riopérez, 2005)

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David

# **MODELO DE EXCELENCIA INSTITUCIONAL EFQM**



## **Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato.**

### **Introducción al modelo de la propuesta**

Los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Esencia Indígena” debe consolidar la gestión de liderazgo en un nivel alto, conocer metodologías que permitan generar un liderazgo de Dirección en Equipo, que facilite incrementar su desarrollo organizacional y así mejore la efectividad de la empresa, es decir la institución requiere procedimientos acorde a las filosofías institucionales; aunque la gestión de liderazgo involucra características complejas, ya que su investigación puede estar integrada por diversos componentes, ante lo cual se ha tomado como punto de acción al estudio de distintos componentes, en donde los estudios llega a un punto en común, el cual es estructurar un modelo integrando por elementos de gestión de liderazgo, de recursos humanos, de política y de estrategias impulse la productividad con el fin de obtener resultados clave en los clientes, resultados y en la sociedad, abordando los parámetros del modelo europeo se acopla perfectamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena ya que se relaciona con los elementos del liderazgo y desarrollo organizacional, encajados en procesos de calidad.

La implementación del modelo de excelencia EFQM se basa en cuatro etapas que tratan sobre la aplicación de la mejora para la calidad tomadas de Martínez & Riopérez.

Las cuatro etapas que se presentan a continuación están modificadas para un mejor desarrollo de la implantación del modelo de Excelencia organizacional.

La ventaja de este es que puede ser empleado en casi todo tipo de organización.

Cada una de las cuatro etapas posee papeles primordiales para que el desarrollo del modelo sea de manera efectiva.



## **Historia**

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena fue creado por un grupo de jóvenes indígenas imaginativo, aventureros de la provincia de Tungurahua e Imbabura, fue entonces que esta sociedad comenzó con reuniones semanales, ya que no tienen suficientes recursos para llevar a cabo grandes proyectos, que comenzó con mensual económica contribuciones con la que se reunieron con un capital, a partir de la concesión de préstamos a corto plazo y en especial para los miembros del grupo.

Para ese momento se les había constituido en una asociación de comerciantes informales. 2006 surgieron muchas ideas guiadas a la manera de no ayudar al desarrollo de las personas de escasos recursos económicos por sí solos del grupo ni de la comunidad sino de todo el Condado, a continuación, la cooperativa de ahorro y préstamo nació Indígena "" Escencia con el acuerdo ministerial 0000111 16 de noviembre 2006 emitida en la ciudad de Quito para que las autoridades de la Dirección Nacional de Cooperativas, también con el objetivo de rescatar la interculturalidad de los pueblos indígenas y mestizos ecuatorianos afro-americanos del Ecuador.

La propuesta de constitución de una cooperativa de ahorro y préstamo con oficinas ubicadas en la ciudad de Ibarra en la calle Juana Atabalipa 2-46 y Rafael Larrea (parque Germán Grijalva).

Fue entonces que el 19 de mayo, el 2007 se abren las puertas de la ciudadanía de Ibarra y más tarde ampliamos en el Ecuador.

## Misión



**ESCENCIA INDIGENA LTDA.**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Ofrecer productos y servicios financieros de alta calidad que satisfagan las expectativas de nuestros asociados, apoyando su desarrollo integral a través de una organización más sólida y rentable. Contribuir al desarrollo socioeconómico del país a través de la prestación de productos y servicios financieros a los sectores productivos, comunidad en general, de manera eficiente, transparente, competitiva y con credibilidad.

## Visión



Consolidar nuestro liderazgo en el movimiento Cooperativo del Ecuatoriano, creando y fortaleciendo un grupo de personas y microempresarios mejorando la calidad de vida de nuestros asociados con una base financieramente sólida y bien posesionada. Ser una de la 5 mejores cooperativas de ahorro y crédito solvente, confiable y seguro que brinde calidad de servicios a nivel nacional, con procesos ágiles en base a su talento humano manteniendo y promoviendo los valores culturales.

## **Objetivos estratégicos**

### **General**

El objetivo general que se busca a través de esta iniciativa, es la ampliación del acceso al crédito de la microempresa formal e informal urbana, urbana marginal y rural; con el fin de fomentar la habilidad de la población de bajos ingresos y con talento empresarial, pueda aprovechar las oportunidades que brinda el país.

### **Estratégicos**

- Contar con una plataforma informática que permita una atención rápida vía la automatización de procesos.
- Tener una organización acorde con las demandas del crecimiento institucional.
- Contar con procesos dinámicos y eficientes para un servicio oportuno y de calidad.
- Fortalecer los actuales productos y generar nuevos que demande el mercado de la institución.
- Promover la apertura de nuevas oficinas en otras provincias del Ecuador.
- Mejorar la calidad en la atención a los socios, buscando siempre una calidad en el servicio.
- Establecer alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.
- Implementar mecanismos que permitan asegurar un margen financiero que permita asegurar la rentabilidad y sostenibilidad institucional.
- Diseñar e implementar estrategias de marketing e imagen institucional que sirvan al posicionamiento de la institución.
- Contar con un modelo de gestión de recursos humanos que permita contar con personal calificado, motivado y capacitado.
- Desarrollar proyectos y programas de proyección social.

## **Valores institucionales**

- Solidaridad

Brindar bienestar a nuestros socios mediante el esfuerzo cooperativo y el bien común.

- Responsabilidad

Hacer que cada socio y cada trabajador asuman sus compromisos, a fin de beneficiar a miles de familias.

- Honestidad

Poseer una conducta basada en principios éticos en todas las facetas de su actuación como socios, directivos o trabajadores.

- Trabajo en equipo

Trabajar en forma conjunta socios, directivos y trabajadores, unidos en la tarea del crecimiento institucional.

- Vocación de Servicio

Actitud de ayuda permanente y orientación hacia las personas que necesitan el apoyo institucional.

- Responsabilidad Social

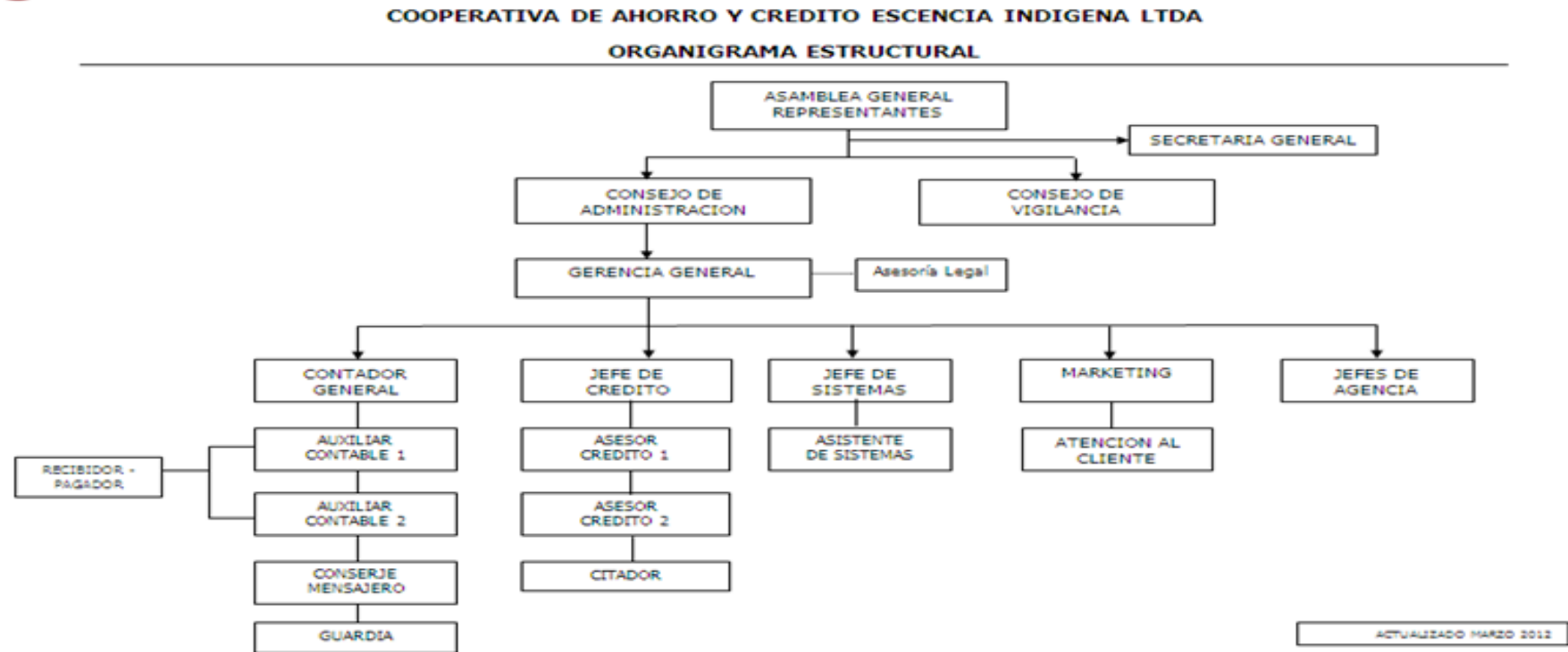
Orientación hacia la preservación del medio ambiente, la igualdad de género y la abolición de toda forma de discriminación.

- Compromiso con el país

Participar con actitud y con el apoyo a sectores emergentes en la tarea de la promoción del desarrollo humano y el crecimiento del país.

## Estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena

Figura N° 4: Estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena

## 6.7. MODELO OPERATIVO

Tabla N° 24: Modelo Operativo.

Fases	Metas	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsables	Resultados
<b>Socialización</b>	Colectivizar los conocimientos necesarios de todos las características del modelo EFQM para desarrollarlo idóneamente	Charlas sobre el compromiso organizacional y manejo del modelo de excelencia EFQM.	Humanos: departamento de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena, investigador. Tecnológicos: ordenadores, proyector. Recursos financieros. Materiales de oficina.	16 horas	Departamento de recursos humanos	Estabilidad en todos los factores de la institución.
<b>Planificación</b>	Organizar programas estratégicos para efectuar la correcta organización de los diferentes pasos del modelo.	Conformación de equipos responsables de implementar una autoevaluación	Humanos: departamento administrativo, departamento de talento humano, investigador. Tecnológicos: ordenador, proyector. Materiales de oficina.	24 horas	Departamento de recursos humanos	Facilidad al momento de la implementación del modelo de excelencia EFQM
<b>Ejecución</b>	Implementar todos los planes de manera sistemática para obtener los resultados más óptimos.	Reuniones mensuales de exposición de la temática del modelo.	Humanos: departamento administrativo, departamento de talento humano, investigador. Tecnológicos: ordenador, proyector. Materiales de oficina. Videos, etc.	16 horas	Departamento de recursos humanos	Personal altamente capacitado
<b>Evaluación</b>	Comprobar la mejora institucional mediante evaluaciones periódicas para conocer cuáles son las áreas a mejorar en el futuro.	Realizar un estudio comparativo del primer estudio frente al segundo	Humanos: departamento de talento humano, investigador. Tecnológicos: ordenadores Banco de preguntas. Ficha de observación, etc.	4 horas	Departamento de recursos humanos	Institución con altos estándares de calidad.

Elaborado por: Ramos Salinas Mario David (2015).

## 6.8. MODELO ADMINISTRATIVO DE LA PROPUESTA

**Tabla N° 25: Modelo administrativo de la propuesta.**

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.</b>	Departamento de recursos humanos.  Equipo de calidad.(Gerente, jefe de RRHH)	Ejecución del programa de coaching empresarial  Sociabilización del modelo de excelencia por medio de la metodología de la conferencia.	\$300	Presupuesto de planes emergentes de la institución
	Investigador  Departamento de recursos humanos.  Equipo de calidad.	Ejecución de la autoevaluación del modelo de excelencia. (primer estudio)	\$200	Presupuesto de planes emergentes de la institución
	Colaboradores Investigador	Análisis de los resultados de la autoevaluación  Elaboración de los planes de mejora	\$199	Presupuesto de planes emergentes de la institución
	Investigador  Colaboradores  Personal experto	Segundo estudio. Autoevaluación  Aplicación del principio de innovación. Programas de Coaching	\$300	Presupuesto de planes emergentes de la institución

**Elaboración:** Ramos Salinas Mario David

## **Desarrollo del plan propuesto para la implementación del modelo de excelencia institucional EFQM**

### **Estructura propuesta para el desarrollo**

Para el modelo propuesto se adoptara juicios específicos aplicados por Martínez & Riopérez, (2005) quienes plantean cuatro etapas: I. Etapa previa II. Etapa de autoevaluación del centro III. Etapa de elaboración del plan de mejora IV. Etapa de aplicación del plan de mejora, sin embargo para una mejor comprensión se plantea las mismas cuatro etapas de una forma más sencilla, acoplando ideas que generen mas sencillas para el desarrollo del modelo.

Para la etapa previa se desarrolla los siguientes elementos los cuales están comprendidos por:

- Generar compromiso con la mejora institucional, mediante el uso de un coaching empresarial.
- Sensibilización e información al personal.
- Constitución del equipo de calidad.

Como segunda etapa está la autoevaluación del centro, en donde se hace un reconocimiento general a nivel de toda la institución a través de la:

- Realización de la autoevaluación de los nueve criterios (Liderazgo, Política y estrategias, Personas, Recursos y Alianzas, Procesos, Resultados relativos en los clientes, Resultados relativos en el personal, Resultados relativos ante la Sociedad, Resultados Clave), esta será ejecutada por el equipo de calidad y realizada por medio del uso de un banco de preguntas que aborde el estudio de los nueve criterios del modelo.



La tercera etapa comprendida por la elaboración y ejecución del plan de mejora en la cual se aborda la:

- Estructuración del plan de mejora, esta será realizada a través de pasos puntuales tales como la definición del problema, identificación de áreas de mejora y además para facilitar la elaboración y presentación se hará uso de dos matrices.

Finalmente la cuarta etapa comprendida por la retroalimentación en donde se desarrolla los siguientes puntos:

- Realizar una nueva autoevaluación, con el mismo modelo de autoevaluación de la tercera etapa.
- Comparación cualitativa y cuantitativa del primer estudio frente al segundo.
- Adopción del principio de innovación, aprendizaje y mejora de continua.

**Tabla N° 26: Modelo propuesto para la implementación del modelo de excelencia EFQM.**

<b>ETAPAS</b>	<b>PASOS A DESARROLLAR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>I. Etapa previa</b>	Generación de compromiso con la mejora institucional Sensibilización e información al personal del uso del modelo de excelencia Constitución de un Equipo de Calidad.	Programa de Coaching Empresarial Conferencias del modelo EFQM.	Tres meses	Equipo de calidad
<b>II. Etapa de autoevaluación del centro</b>	Realización de la autoevaluación.	Ejecución de la Autoevaluación, Preparación del Equipo responsable de la autoevaluación.	Tres meses	Equipo de calidad
<b>III. Etapa de elaboración y ejecución del plan de mejora</b>	Estructuración.	Elaboración y ejecución de los planes de mejora	Cuatro meses	Equipo de calidad
<b>IV. Etapa de Retroalimentación</b>	Adopción del principio de innovación, aprendizaje y mejora continúa	Análisis comparativo de los resultados	Dos meses	Equipo de calidad

**Fuente:** Adaptación de la metodología de (Martínez & Riopérez, 2005)

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David

## **Desarrollo de la implementación del modelo de excelencia EFQM**

El modelo de excelencia institucional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena va a comprender las siguientes etapas, los cuales se basan en el modelo de excelencia; en lo referente a la aplicación de la mejora de calidad de Martínez y Riopérez se toman en consideración la etapa previa, etapa de autoevaluación del centro y etapa de aplicación para la mejora.

### **Primera etapa**

#### **Etapas previas**

El modelo de liderazgo de los directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena, tiene que pasar a un nuevo enfoque que se dirija al compromiso de mejora y así llegar a la excelencia institucional, guiada por parte de los directores de la institución.

La implementación del modelo de excelencia propone en su etapa previa generar compromiso para alcanzar la excelencia. Por lo cual se procede a la ejecución de un programa de *coaching*, este a su vez será desarrollado mediante un taller-charla que abordara la temática del Liderazgo de excelencia, este es primordial ya que los directivos de la Cooperativa deben obtener y manejar herramientas que les ayuden a cumplir con la excelencia institucional y para un mejor entendimiento presentamos

#### **Programa de coaching empresarial**

**Introducción:** El presente programa de coaching empresarial está enfocado en brindar a los directores de la institución aquellos conocimientos que los permitan manejarse como líderes de excelencia y así llegar al alcance de aquel compromiso de mejora, es por ello que se ha considerado dar el uso de un taller que contiene una serie de lineamientos encaminados a cumplir lo anteriormente señalado.

## Índice de Actividades del programa

Actividad Uno.

Evaluación diagnóstica: esta actividad es desarrollada con el fin de conocer cuál es el nivel de conocimiento que tienen los directivos acerca del liderazgo, este punto servirá además para realizar un análisis pertinente de que tan efectivo fue el taller que se desarrolló. El formato a usarse en la actividad uno será el siguiente:

**Grafico N° 15: Diagnóstico inicial Programa de coaching**

### **Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena.**

Evaluación diagnóstica.

Objetivo: La presente evaluación nos servirá para conocer sus conocimientos previos antes de la temática. Por favor conteste lo que usted considere.

1. ¿Existe responsabilidad de por parte de los directivos para desarrollar las filosofías institucionales tales como la misión, visión y políticas institucionales?
2. ¿Los directores de la institución escuchan y atienden las necesidades de todos sus colaboradores?
3. ¿Se ha tomado decisiones de parte del directorio para mejorar el desempeño institucional?
4. ¿Los directores fomentan sistemas de recompensas para sus mejores colaboradores?
5. ¿Los directivos han generado procedimientos en búsqueda de la calidad institucional?

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.

Actividad Dos.

Ejecución del Taller-Charla: Esta metodología será usada para facilitar la comprensión y desarrollo de la temática del Liderazgo de excelencia, con el fin de que los directores de la Cooperativa Esencia Indígena direccionen al compromiso de la mejora institucional. En los anexos B Y C se presentara los esquemas a seguir.

Otro punto a desarrollarse en la primera etapa es la **sensibilización e información al personal**, esta es primordial para la ejecución del modelo de excelencia ya que todos los colaboradores de la institución deben poseer el conocimiento necesario de que aborda y comprende este modelo. Esta etapa será accionada por medio de una conferencia que tiene el único fin de brindar todos los conocimientos necesarios para que el desarrollo de la implementación del modelo se ejecute de la mejor forma.

#### **Conformación del equipo de calidad:**

Una vez ejecutado el anterior punto se procederá a la conformación del equipo de calidad, este estará integrado por el Gerente general de la Cooperativa, el jefe área de recursos humanos y el experto en la aplicación del modelo.

#### **Segunda etapa**

##### **Etapas de autoevaluación**

Esta etapa tiene como función reconocer en qué situación se encuentra la Cooperativa, por lo que se requiere un estudio completo de los aspectos que influyen en su desempeño.

Esto se logra a través de una autoevaluación, la cual requiere el uso de cuestionarios que encierran una serie de preguntas relacionadas con los nueve

criterios del modelo. La presente etapa se regirá con el siguiente esquema, en el cual se especifica de manera precisa y entendible los procesos a seguir.

### **Autoevaluación de los nueve criterios del modelo.**

- La presente autoevaluación permitirá reconocer cuál es la entorno general de la institución financiera, es decir estar al tanto de los puntos que necesitan intervención y los puntos más sobresalientes. El modelo de excelencia nos propone evaluar los siguientes criterios: Liderazgo, Política y estrategias, Personas, Recursos y Alianzas, Procesos, Resultados relativos en los clientes, Resultados relativos en el personal, Resultados relativos ante la Sociedad, Resultados Clave.
- Todo el proceso de evaluación será llevado por medio del esquema de REDER que se presenta a continuación:

**Figura N° 5: Esquema lógico REDER.**



**Fuente:** Gutierrez, (2013)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David.

El anterior grafico va ser interpretado de la siguiente manera:

**Resultados** es lo que se quiere conseguir mediante el proceso de evaluación.

**Enfoque** es la planificación y desarrollo de los puntos necesarios para alcanzar dichos resultados.

**Despliegue** se relaciona con lo que la institución hace para que estos procesos se lleven a cabo.

**Evaluación y Revisión** este comprende la medición y análisis de en el enfoque y despliegue.

- Adicionalmente se debe considerar el peso/valor y porcentaje que posee cada criterio del modelo de excelencia.

**Tabla N° 27: Valores/peso y porcentajes de los criterios del modelo EFQM**

Criterio	Peso/valor	Porcentaje
Liderazgo.	100 puntos	10%
Política y Estrategias	80 puntos	8%
Personas	90 puntos	9%
Recursos y Alianzas	90 puntos	9%
Procesos	14 puntos	14%
Resultados relativos en los clientes	20 puntos	20%
Resultados relativos en el personal	9 puntos	9%
Resultados relativos en la sociedad.	60 puntos	6%
Resultados clave	150 puntos	15%
TOTAL:	1000 puntos	100%

**Fuente:** (Menbrado, 2002)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David

## Aspectos a considerar

### Objetivos:

- Reforzar los puntos fuertes
- Detectar áreas de mejora.

**Equipo responsable de la evaluación:** Equipo de Calidad con la participación conjunta del responsable del experto en el modelo, este equipo designara a 10 personas para la aplicación del cuestionario, los cuales serán elegidas por el equipo de calidad.

### Calificación.

Cada criterio contendrá 5 preguntas valoradas con los parámetros de Nada, Poco, Mucho, Totalmente. Cada uno de estos tiene su interpretación y calificación que se presenta a continuación.

**Tabla N° 28: Parámetros para la calificación de los ítems de la autoevaluación.**

Parámetro	Interpretación	Calificación
Nada	No se ha realizado ninguna acción, quizás se ha reflexionado sobre ello pero sin llegar a concretar nada	1
Poco	Se está produciendo algún avance Se han realizado análisis ocasionales que han dado lugar a mejoras Algunas puesta en práctica logradas o resultados aislado	2
Mucho	Clara evidencia de que se ha tratado este tema de manera adecuada Revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras Existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se haya aprovechado toso su potencia	3
Totalmente	Planteamiento excelente o resultado aplicado de forma universal Solución o resultado que puede servir como modelo, y que parece difícil que pueda ser mejorado	4

**Fuente:** (Medina, Salvador, Quintana, & Cubillas, 2001)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David



Teniendo en cuenta el anterior cuadro procedemos a leer cada una de las preguntas y asignamos la calificación pertinente que tenga ese parámetro. Por ejemplo si encontramos que la pregunta cumple con el parámetro de **nada** colocaremos un **cero (0)** en ese espacio. Para realizar el estudio se recomienda evidenciar con argumentos porque se designó ese puntaje a cada pregunta.

Para dar la calificación respectiva se procederá de la siguiente manera, primero obtenemos el resultado **subtotal** de cada parámetro es decir la suma de las columnas y para obtener el resultado **total** procedemos a realizar la suma de todos los subtotales que tengamos.

### **Interpretación**

Al conocer que la máxima calificación por criterio es 20 y la mínima de 5, procederemos a exponer los siguientes baremos para nuestra interpretación.

**Tabla N° 29: Interpretación de los valores obtenidos por criterio.**

<b>Puntuación</b>	<b>Significado</b>	<b>Interpretación</b>
15-20	Desempeño efectivo	El criterio se encuentra en el punto máximo de su productividad, desarrollo y logro de eficacia.
10-14	Desempeño Intermedio	El criterio se encuentra en un proceso equilibrado, sin dejar de descuidar el proceso de mejora
5-9	Desempeño Inadecuado	El criterio presenta deficiencias, se recomienda iniciar una intervención lo más pronto posible.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David

Una vez realizado el análisis cuantitativo procedemos a un estudio cualitativo el cual nos servirá para hallar las áreas de mejora y los puntos fuertes de criterio. Este

análisis dependerá del pensamiento lógico que tenga el equipo responsable de la evaluación.

Para una mejor comprensión exponemos el siguiente ejemplo hipotético tomando como referente al criterio Liderazgo en el cual se obtuvo como máxima calificación a nueve sobre veinte (9/20), agregando los argumentos necesarios para refutar porque se considera que el criterio fue calificado de esa forma. Además agregaremos un ejemplo cualitativo que sirve para determinar cuáles son las áreas de mejora o los puntos fuertes

1. Liderazgo. (EJEMPLO)

**Tabla N° 30: Autoevaluación de liderazgo (ejemplo).**

Liderazgo					TOTAL
Ítem.	Nada	Poco	Mucho	Totalmente	
¿Existe responsabilidad del equipo directivos en desarrollar la misión y visión institucional?	1				
¿Los directivos promueven sistemas de calidad (recursos, procedimientos, estructuras, etc...) para la conducir a la excelencia de la institución?		2			
¿El equipo directivo reconoce el buen desempeño de sus colaboradores?		2			
¿Los directivos inician procesos y acciones de mejora en el desempeño de la unidad?		2			
¿Los directivos escuchan y atienden las necesidades del personal?		2			
<b>Subtotal</b>	1	8			9/20

**Fuente:** (Medina, Salvador, Quintana, & Cubillas, 2001)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David

Colocar cuales son los argumentos que evidencian su respuesta para cada ítem.

**Tabla N° 31: Evidencias de la autoevaluación.**

<p>Argumento 1. Los directivos no mantienen un compromiso serio en desarrollar las filosofías institucionales.</p> <p>Argumento 2. Los líderes de la cooperativa no brindan los recursos necesarios para que la Cooperativa se encuentre en el camino de mejora.</p> <p>Argumento 3. No se produce un buen sistema de recompensas para los trabajadores que se desempeñan de la mejor manera</p> <p>Argumento 4. Los directores no se esmeran en observar cuales son las necesidades requeridas en cada área de trabajo.</p> <p>Argumento 5. Los directores se demuestran demasiado ocupados para atender y escuchar el sentir de los colaboradores</p>
---

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David

**Tabla N° 32: Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.**

<b>Criterio:</b>	
<b>Puntos fuertes:</b>	<b>Áreas de Mejora:</b>
1.	1. Responsabilidad con la filosofía institucional
2.	2. Promover procedimientos y estructuras de calidad
3.	3. Diseñar mejores sistemas de recompensa
4.	4. Fomentar mejores procesos de comunicación dentro de la institución.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.

Este proceso debe realizarse con cada uno de los criterios, para después de tener los resultados globales de los nueve criterios, que puede llegar como máxima calificación a 180 puntos, este se obtiene sumando todos los resultados que hemos obtenido, para situar los puntajes y hacer la suma se muestra la siguiente tabla.

**Tabla N° 33: Matriz para ingresar calificación de los criterios.**

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje de la evaluación</b>
Liderazgo.	
Política y Estrategias	
Personas	
Recursos y Alianzas	
Procesos	
Resultados relativos en los clientes	
Resultados relativos en el personal	
Resultados relativos en la sociedad.	
Resultados clave	
TOTAL:	/180

Elaborado por: Ramos Salinas Mario David

Para una interpretación global usaremos este baremo.

**Tabla N° 34: Interpretación de los resultados globales.**

<b>Puntuación</b>	<b>Significado</b>	<b>Interpretación</b>
100-180	Desempeño efectivo	La Cooperativa cumple estándares altos de calidad.
70-99	Desempeño Intermedio	La Cooperativa presenta un proceso continuo de búsqueda de mejora, sin embargo se puede quedar en un paso estancamiento
45-69	Desempeño Inadecuado	La Cooperativa no desarrolla correctamente los sistemas eficientes de mejora institucional

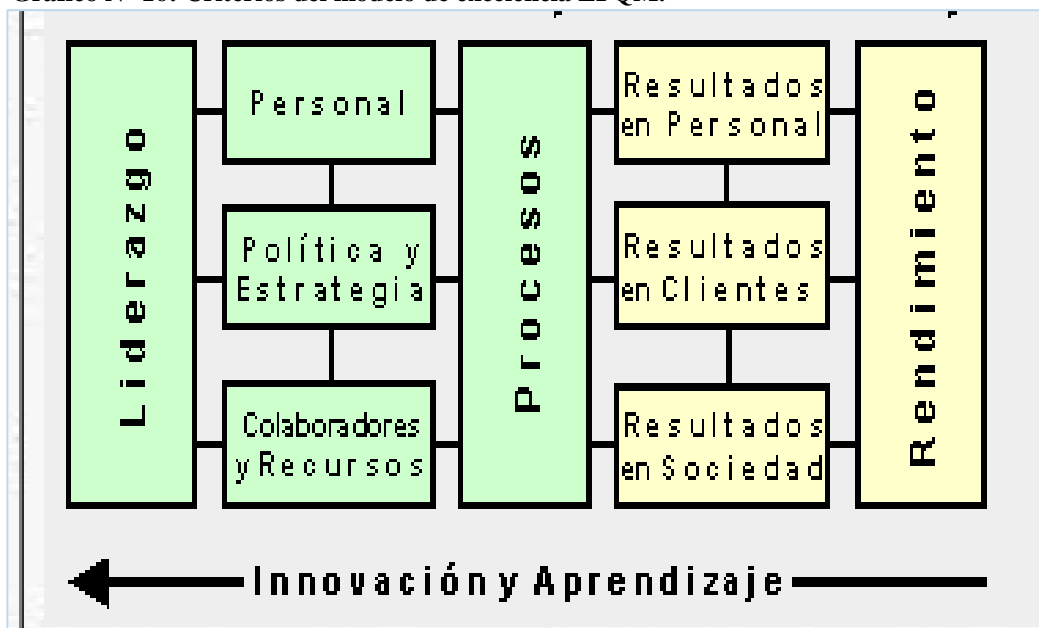
**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David

Como podemos observar el sistema de evaluación e interpretación es fácil de realizar. Por consiguiente para cada criterio presentaremos el banco de preguntas, las matrices de evidencias y de Identificación de puntos fuertes/Áreas de mejora.

### Autoevaluación de los criterios del modelo de excelencia EFQM:

A continuación tenemos representados cada uno de los criterios que serán evaluados en la presente autoevaluación. Cada criterio tendrá su banco de preguntas con su respectiva matriz de evidencias y de identificación de áreas de mejora y puntos fuertes.

Grafico N° 16: Criterios del modelo de excelencia EFQM.



Fuente: (Menbrado, 2002)

Adaptado por: Ramos Salinas Mario David

1. Liderazgo.

**Tabla N° 35: Autoevaluación Liderazgo**

Liderazgo					TOTAL
Ítem.	Nada	Poco	Mucho	Total	
¿Existe responsabilidad del equipo directivos en desarrollar la misión y visión institucional?					
¿Los directivos promueven sistemas de calidad (recursos, procedimientos, estructuras, etc...) para la conducir a la excelencia de la institución?					
¿El equipo directivo reconoce el buen desempeño de sus colaboradores?					
¿Los directivos inician procesos y acciones de mejora en el desempeño de la unidad?					
¿Los directivos escuchan y atienden las necesidades del personal?					
<b>Subtotal</b>					9/20

**Fuente:** (Medina, Salvador, Quintana, & Cubillas, 2001)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David

Colocar cuales son los argumentos que evidencian su respuesta para cada ítem.

--

Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

Criterio:	
Puntos fuertes:	Áreas de Mejora:

## 2. Política y Estrategia

**Tabla N° 36: Autoevaluación Política y Estrategia.**

POLÍTICA Y ESTRATEGIAS	LINEAMIENTOS				TOTAL
	Ítem.	Nada	Poco	Mucho	
¿El rendimiento de la institución se basa en la misión y visión de la Cooperativa?					
¿Existe compromiso de parte de los directivos en cumplir con la misión y visión de la institución financiera?					
¿La misión y visión están establecidas de acuerdo a las necesidades de los clientes?					
¿Los directivos se han encargado de desarrollar correctamente la política, misión y visión de la Cooperativa?					
¿Los directores de la institución usan algún tipo de metodologías (charlas, conferencias, etc.) para transmitir la política, misión y visión de la institución?					
<b>Subtotal</b>					

**Fuente:** (Medina, Salvador, Quintana, & Cubillas, 2001)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David

Colocar cuales son los argumentos que evidencian su respuesta para cada ítem.

--

Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

Criterio:	
Puntos fuertes:	Áreas de Mejora:



3. Personas.

**Tabla N° 37: Autoevaluación Personas**

PERSONAS.	LINEAMIENTOS				TOTAL
	Ítem.	Nada	Poco	Mucho	
¿Se dispone de planes de formación y capacitación para el personal?					
¿Se establece algún tipo de ayuda para cumplir los objetivos personales del trabajador?					
¿Se fomenta canales de comunicación que ayudan al bienestar de los colaboradores?					
¿Existen indicadores para evaluar la efectividad y rendimiento de los trabajadores?					
¿Los directivos establecen medidas de seguridad y bienestar ocupacional?					
<b>Subtotal</b>					

**Fuente:** (Medina, Salvador, Quintana, & Cubillas, 2001)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David

Colocar cuales son los argumentos que evidencian su respuesta para cada ítem.

--

Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

Criterio:	
Puntos fuertes:	Áreas de Mejora:

4. Recursos y alianzas.

**Tabla N° 38: Autoevaluación Recursos y Alianzas.**

RECURSOS Y ALIANZAS	LINEAMIENTOS				TOT.
	Ítem.	Nada	Poco	Mucho	
¿Se establece estrategias clave para identificar los mejores recursos y alianzas que beneficien a la institución?					
¿Se evalúa cómo se gestiona la organización recursos materiales?					
¿Se establecen mecanismos que permitan colaboraciones con organizaciones externas?					
¿Se cuentan con los recursos tecnológicos necesarios?					
¿Se garantiza con precisión y seguridad el manejo de información?					
<b>SUBTOTAL</b>					

**Fuente:** (Medina, Salvador, Quintana, & Cubillas, 2001)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David

Colocar cuales son los argumentos que evidencian su respuesta para cada ítem.

--

Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

Criterio:	
Puntos fuertes:	Áreas de Mejora:

5. Procesos.

**Tabla N° 39: Autoevaluación Procesos**

PROCESOS Ítem.	LINEAMIENTOS				TOTAL
	Nada	Poco	Mucho	Tot.	
¿Los procesos de la institución se encuentran debidamente registrados y documentados?					
¿Los procesos disponen de indicadores que sirven para evaluar la eficiencia de la Cooperativa?					
¿Se introducen cambios y mejoras en los procesos en el caso de que estos lo requieran?					
¿Se gestiona y mejora las relaciones con los clientes?					
¿Se desarrollan productos que vayan de acuerdo con las necesidades de sus clientes?					
Subtotal					

**Fuente:** (Medina, Salvador, Quintana, & Cubillas, 2001)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David

Colocar cuales son los argumentos que evidencian su respuesta para cada ítem.

--

Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

Criterio:	
Puntos fuertes:	Áreas de Mejora:

6. Resultados relativos en los clientes.

**Tabla N° 40: Autoevaluación Resultados clave.**

PROCESOS Ítem.	LINEAMIENTOS				TOTAL
	Nada	Poco	Mucho	Tot.	
¿La cooperativa reconoce cual es la percepción que tienen los clientes con la misma?					
¿Se realizan encuestas que midan la percepción de los clientes?					
¿Se conoce cuál es el grado de satisfacción que tienen los clientes con la cooperativa?					
¿Se formula planes de mejora ante los indicadores de insatisfacción del cliente?					
¿La cooperativa reconoce cuales son las necesidades que tienen sus clientes?					
<b>SUBTOTAL</b>					

**Fuente:** (Medina, Salvador, Quintana, & Cubillas, 2001)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David

Colocar cuales son los argumentos que evidencian su respuesta para cada ítem.

--

Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

Criterio:	
Puntos fuertes:	Áreas de Mejora:

7. Resultados relativos al personal.

**Tabla N° 41: Autoevaluación Resultados Clave.**

PROCESOS Ítem.	LINEAMIENTOS				TOTAL
	Nada	Poco	Mucho	Tot.	
¿La cooperativa reconoce cual es la percepción que tienen sus colaboradores con la misma?					
¿Se realizan encuestas que midan la percepción y sentir de los colaboradores?					
¿Se conoce cuál es el grado de satisfacción que tienen los colaboradores con la cooperativa?					
¿Se formula planes de mejora ante los indicadores de insatisfacción que tienen los colaboradores?					
¿La cooperativa reconoce cuales son las necesidades que tienen sus trabajadores?					
<b>SUBTOTAL</b>					

**Fuente:** (Medina, Salvador, Quintana, & Cubillas, 2001)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David

Colocar cuales son los argumentos que evidencian su respuesta para cada ítem.

--

Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

Criterio:	
Puntos fuertes:	Áreas de Mejora:

8. Resultados relativos a la sociedad.

**Tabla N° 42: Autoevaluación Resultados Relativos a la sociedad.**

PROCESOS Ítem.	LINEAMIENTOS				TOTAL
	Nada	Poco	Mucho	Tot.	
¿La cooperativa analiza los logros que ha infundido en la sociedad?					
¿La institución financiera planes a favor de la sociedad en general?					
¿Se ha elaborado planes de ayuda social?					
¿La Cooperativa da a conocer cuál es su papel ante la sociedad?					
¿La entidad financiera reconoce cuales son las necesidades que tienen la sociedad en general?					
<b>SUBTOTAL</b>					

**Fuente:** (Medina, Salvador, Quintana, & Cubillas, 2001)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David

Colocar cuales son los argumentos que evidencian su respuesta para cada ítem.

--

Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

Criterio:	
Puntos fuertes:	Áreas de Mejora:

9. Resultados clave.

**Tabla N° 43: Autoevaluación Resultados clave.**

PROCESOS	LINEAMIENTOS				TOTAL
	Ítem.	Nada	Poco	Mucho	
¿Se han identificado cuales son los resultados clave en la institución (logros esenciales medibles)?					
¿La cooperativa evalúa los logros respecto al rendimiento indicado?					
¿Se realizan análisis para conocer los resultados clave de la organización?					
¿Se han cumplido de manera satisfactoria los resultados clave que se ha propuesto la cooperativa?					
¿Se han establecido planes a futuro para la mejora de los resultados clave?					
<b>SUBTOTAL</b>					

**Fuente:** (Medina, Salvador, Quintana, & Cubillas, 2001)

**Adaptado por:** Ramos Salinas Mario David

Colocar cuales son los argumentos que evidencian su respuesta para cada ítem.

--

Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

Criterio:	
Puntos fuertes:	Áreas de Mejora:

### **Tercera etapa.**

#### **Etapa de elaboración y ejecución de los planes de mejora.**

La institución financiera al haber acabado de ejecutar su autoevaluación necesita generar ideas, estrategias y técnicas que le permitan mejorar aquellas áreas que no salieron con altas valoraciones.

Para lo cual se necesita cumplir la elaboración y ejecución de planes de mejora institucional.

A continuación se presenta un esquema que ayudara a la Cooperativa a desarrollar de mejor manera esta etapa.

**Figura N° 6: Pasos para la elaboración y ejecución de los planes de mejora.**



**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.



Como se observa lo primero que se procede a realizar la constitución de un equipo de mejora, es decir la conformación del grupo de personas encargadas de elaborar los planes de mejora.

A su vez este grupo estará integrado por el responsable de la ejecución del modelo y por tres integrantes del directorio de la Cooperativa.

El segundo paso que se dispone a realizar es la identificación de las áreas de mejora, las cuales se obtienen de lo que se ejecutó en la autoevaluación. Finalmente se procede a la elaboración y ejecución de los planes de mejora, para lo cual se creará, ideará y ejecutará aquellas ideas que ayuden a mejorar las áreas de más bajo desempeño. Para resumir los anteriores puntos nos guiaremos con una matriz de diseño de plan de mejoras.

**Tabla N° 44: Ejemplo de matriz de diseño de plan de mejora**

<b>Criterio de desempeño inadecuado.</b>	<b>Liderazgo</b>		<b>Puntuación del Criterio.</b>	<b>9/20</b>		
<b>Áreas de mejora</b>	<b>Planes</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Recursos empleados</b>	<b>Plazos a cumplirse</b>	<b>Indicadores de mejora</b>	<b>Personal Responsable</b>
Responsabilidad de los directivos con la filosofía institucional	Elaborar programas de cultura de compromiso institucionales	Fomentar el compromiso de los líderes y colaboradores de la responsabilidad con las políticas, misión y visión institucionales.	Humanos Tecnológicos. Económicos.	Dos meses.	Altos niveles de cultura organizacional	Equipo de mejora.
Procedimientos y estructuras de calidad	Generar técnicas sistemáticas de excelencia institucional	Originar recursos suficientes que faciliten los procesos de calidad	Humanos Tecnológicos. Económicos.	Tres meses	Desempeño institucional óptimo	Equipo de mejora.
Sistemas de recompensa	Revisión e identificación de las políticas de incentivos del personal	Generar estabilidad psicológica, económica y emocional en los colaboradores.	Humanos Tecnológicos. Económicos.	Dos meses	Altos niveles de desempeño	Equipo de mejora.
Procesos de comunicación	Uso de técnicas de comunicación institucional	Incentivar mejores relaciones interpersonales dentro de la institución	Humanos Tecnológicos. Económicos	Dos meses	Buen clima organizacional	Equipo de mejora.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.

Como se pudo observar en el ejemplo anterior la matriz se encuentra con puntos sistemáticos que facilitan la elaboración y presentación de los planes de mejora. Lo primero que se aborda es identificar cual es el criterio a tratar e indicando el puntaje que obtuvo en la autoevaluación. Seguidamente mencionamos las áreas de mejora, que surgen del análisis cualitativo de cada criterio, a partir de aquí presentamos los planes que ayudaran a aquellas áreas de bajo desempeño.

Finalmente para el desarrollo de dichos planes expondremos cuáles son sus objetivos, recursos empleados, plazos a cumplirse, indicadores de mejora y personal responsable. Además se debe tener en cuenta que estos planes serán aprobados y revisados por el gerente general de la institución.

Para un mejor entendimiento de cada plan haremos la presentación de una matriz que contendrán las actividades específicas que van ser ejecutadas.

**Tabla N° 45: Matriz de actividades de los planes de mejora.**

Plan:
Actividades.
Meta propuesta:
Resultados de Indicadores:
Observaciones:
Firma de aprobación.

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.

## Cuarta etapa

### Etapa de retroalimentación

Al haber ejecutado las tres primeras etapas, se necesita cumplir como último punto que es la retroalimentación la que servirá para determinar cuáles han sido los avances y logros de la institución por lo que se propone los siguientes puntos.

I. Realizar una nueva autoevaluación.

Este punto abordará un nuevo estudio de todos los criterios del modelo en donde se volverá a ocupar el anterior esquema de autoevaluación.

II. Realizar un estudio comparativo.

En este se propone usar una comparativa cualitativa y cuantitativa del primer estudio frente al segundo estudio.

Comparativa cuantitativa.

Se propone encuadrar los puntajes de cada criterio y los resultados netos de los mismos; además sacaremos los puntajes promedios, es decir la suma de los puntajes del primer estudio con el segundo estudio, a este resultado lo dividimos para dos; todo esto se puede ver fácilmente representado en el siguiente cuadro.

**Tabla N° 46: Comparativa Cuantitativa.**

<b>Criterio.</b>	<b>Puntajes primer estudio. (A)</b>	<b>Puntajes segundo estudio (B)</b>	<b>Promedio (A)+(B)</b>

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.

## Comparativa cualitativa

En la realización de este usaremos parámetros como enumerar las áreas de mejora y puntos fuertes del primer frente al segundo estudio, para finalmente dar una conclusión general de lo observado (depende del criterio del equipo responsable del estudio) y para agilizar lo dicho usaremos el siguiente esquema.

**Tabla N° 47: Comparativa Cualitativa.**

<b>ÁREAS DE MEJORA PRIMER ESTUDIO</b>	<b>ÁREAS DE MEJORA SEGUNDO ESTUDIO</b>	<b>CONCLUSIÓN GENERAL</b>
<b>PUNTOS FUERTES PRIMER ESTUDIO</b>	<b>PUNTOS FUERTES SEGUNDO ESTUDIO</b>	<b>CONCLUSIÓN GENERAL</b>

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.

El proceso de retroalimentación necesita cumplir como último parámetro que es la adopción del principio de innovación, aprendizaje y mejora continua, este se refiere a ser proactivos, innovar, poseer ideas originales, tener servicios únicos y poder diferenciarse del resto de la competencia. Es aquí donde la Cooperativa de Ahorro

y Crédito Esencia Indígena debe entrar en un constante mejoramiento, que le permita estar calificada con los más altos estándares de excelencia.

Para el accionar de este principio se hará uso de un programa de capacitaciones el cual está integrado por planes de preparación en áreas específicas, como se indica a continuación.

**Tabla N° 48: Programa de Capacitaciones.**

Objetivo General	Temáticas a seguir	Tiempo destinado	Capacitador a cargo	Participantes
Fomentar el principio de innovación, aprendizaje y mejora continua.	Atención al cliente	De acuerdo a la planificación interna que posea la institución.	Especialistas del tema.	Todos los colaboradores de la institución.
	Diferenciar de la competencia			
	Comunicación Organizacional			
	Uso de nuevas tecnologías.			

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.

Las temáticas que se tomaron en cuenta son hoy en día consideradas como puntos clave para la mejora institucional de cualquier tipo de empresa. Partiremos indicando que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena es una entidad que se relaciona directamente con sus usuarios externos es por eso que se da uso de la temática de Atención al cliente. El siguiente tema de capacitación es Diferenciarse de la competencia, se considera este debido a que la Cooperativa tiene muchas instituciones que se enfocan a su mismo campo de acción. Luego tenemos a la Comunicación Organizacional la cual fue considerada debido a que las

empresas que mejor desempeño tienen, son aquellas donde la comunicación es concreta y específica.

## 6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA (PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN)

**Tabla N° 49: Evaluación de la propuesta.**

Evaluación de la propuesta	
1. ¿Qué evaluar?	<p>Los objetivos de la propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan para la implementación del modelo de excelencia para alcanzar el perfeccionamiento de un modelo de gestión de liderazgo y obtener un inmejorable desarrollo organizacional de la entidad financiera.</li> <li>• Socializar el modelo de excelencia en el área administrativa de la empresa, con la meta de poder indicar todos los beneficios que tendría en el bien de la institución.</li> <li>• Evaluar si el modelo implementado en el área de gestión de procesos de liderazgo logró los resultados esperados.</li> </ul>
2. ¿Por qué evaluar?	<p>Se evaluó porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante alcanzar una gestión de alto desempeño en el liderazgo ex y un inmejorable desarrollo organizacional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario identificar cuáles son los parámetros bajo los cuales se debe esquematizar aquel modelo que permita alcanzar la excelencia institucional.</li> <li>• La identificación de dichos parámetros permitirá elaborar un plan de acción para las problemáticas encontradas</li> </ul>
3. ¿Para qué evaluar?	<p>Evaluar para:</p> <p>Determinar las áreas de mejora y determinar los puntos fuertes de la institución.</p> <p>Elaborar los planes de acción para aquellas áreas de mejora y seguir manteniendo y fortaleciendo los puntos fuertes.</p> <p>Establecer el principio de innovación el cual busca la mejora continua de la institución</p>
4. ¿Con qué criterios?	<p>Los establecidos en el modelo de excelencia EFQM tales como: Liderazgo, Política y estrategias, Personas, Recursos y Alianzas, Procesos, Resultados relativos en los clientes, Resultados relativos en el personal, Resultados relativos ante la Sociedad, Resultados Clave.</p>
5. ¿Indicadores?	<p>Efectividad, eficacia, eficiencia, productividad y alto desempeño institucionales para impulsar un eficiente liderazgo que incida directamente en el desarrollo organizacional</p>
6. ¿Quién evalúa?	<p>La evaluación le corresponde al Área de Recursos Humanos, quien establece las normas para la iniciación y compás del proceso Además de la coordinación por parte del investigador</p>
7. ¿Cuándo evaluar?	<p>Una vez finalizada la Sensibilización e información al personal del uso del modelo de</p>



	excelencia además de la constitución de un Equipo de Calidad.
8. ¿Cómo evaluar?	Se evalúa :  En un ambiente de respeto donde todos los individuos de la organización se encuentren comprometidos en la adopción y aplicación del modelo.
9. ¿Fuentes de información?	Martínez, B. (2008). Calidad. ¿Qué es el Modelo European Foundation for Quality Management  Martínez, C., & Rioperez, N. (2005). EL MODELO DE EXCELENCIA EN LA EFQM Y SU APLICACIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD.
10. ¿Con qué evaluar?	Se evalúa:  Con resultados, análisis, interpretaciones de las guías o cuestionarios estructurados a través de criterios cuantitativos y cualitativos

**Fuente:** Matriz de la evaluación de la propuesta

**Elaborado por:** Ramos Salinas Mario David.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, M., & Morales, M. (s.f.). *Estilos de Pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios*. Revista de Psicología, 83-84.

Alfonso, A., Casares, D., & González, J. (s.f.). *Liderazgo, Valores y Cultura organizacional*. McGraw Hill.

Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial (Primera ed.)*. (D. Santos, Ed.) Tlalnepantla, México: Red Tercer milenio.

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas

Chávez, M. (2013). Repositorio institucional UASB-DIGITAL.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL.

Council National AIDS Minority. (2003). *Desarrollo de Liderazgo*.

Ekvall, G. (2003). *El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría de investigaciones*. Madrid.

Ellior, J., & Simon, W. (2011). *El caMIno de steVe JoBs*. Madrid: Aguilar (Santillana).

Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Diaz de Santos.

Gonzales, M., & Olivarez, S. (2006). *Comportamiento organizacional: Un enfoque latinoamericano*. México.

García, M. y Bedoya, M (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.

Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. Mc Graw Hill.

Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Horta, R., & Jung, A. (2002). *Competitividad e industria*. Revista electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica.

Isotools excellence. (s.f.). *Los modelos de excelencia en Latinoamérica: Características, comparativa, claves y recomendaciones para su aplicación*. 4-5.

Maderuelo, J. (2002). *Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia*. Medifam.

Martínez, C., & Riopérez, N. (2005). *El modelo de excelencia en el EFQM y su aplicación para la mejora de su calidad de los centros educativos*. En E. XXI.

Menbrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Ediciones Diaz de Santos.

Mendoza, F. (s.f.). *Andrés Ordóñez puso a prueba su liderazgo en el turismo comunitario*. Revista Líderes - El comercio.

Pariente, J. (2012). *Gestión del cambio y el desarrollo en las organizaciones. Del desarrollo organizacional a la gestión del cambio*. Mexico.

Pinto, M. (2012).

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (J. Brito, Trad.) México: Pearson Educación.

Robledillo, A. (2013). *Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: Modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación*. Scielo.

Tejada, H. E. (2008). *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*. En H. E. Tejada, *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud* (pág. 507). México: Cengage Learning.

Zayas, P., & Cabrera, N. (2006). *Liderazgo Empresarial*.

## **LINKOGRAFÍA.**

Biblioteca de la Universidad América latina. (s.f.). El Desarrollo Organizacional. Recuperado el 15 de junio de 2015, Obtenido de [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon\\_Recursos\\_Humanos/Pdf/UNidad\\_15.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Recursos_Humanos/Pdf/UNidad_15.pdf)

Garza, L., & Pariente, J. (2012). *Getión del cambio y el desarrollo en las organizaciones*. (J. Mendoza, & M. Hernández, Edits.) Pachuca, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el 9 de octubre de 2015, Obtenido de <http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n5/r4.html>

Gutierrez, O. (2013). Recuperado el 1 de junio de 2015, Obtenido de <http://olgagutierrez.es/tag/esquema-logico-reder/>

Martínez, B. (2008). Calidad. ¿Qué es el Modelo European Foundation for Quality Management? Anales de Pediatría Continuada APC, 315-320. Recuperado el 18 de octubre de 2015, Obtenido de <http://www.apcontinuada.com/es/calidad-que-es-el-modelo/articulo/80000456/>

Martinez, C., & Rioperez, N. (2005). EL MODELO DE EXCELENCIA EN LA EFQM Y SU APLICACIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD. 35-65. Educación. Recuperado el 1 de mayo de 2015, Obtenido de <http://e-spacio.uned.es:8080/fedora/get/bibliuned:EducacionXXI-9EA87D36-EFD2-CD48-F660-9CDBBEA174B6/Documento.pdf>

Martínez, M. (2012). ProQuest ebrary. Recuperado el 18 de mayo de 2015, de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/reader.action?docID=11038597>

Medina, J., Salvador, L., Quintana, R., & Cubillas, G. (2001). Cuestionario de evaluación de servicios. Recuperado el 9 de julio de 2015, Obtenido de <https://www.uji.es/bin/docs/gcs/gcs.pdf>

Rivas, J. (28 de Abril de 2002). Gestipolis. Recuperado el 15 de octubre de 2015. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/desarrollo-organizacional-y-aprendizaje-empresarial/>

Robledillo, A., & Velázquez, D. (2013). Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: Modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación. Scielo. Recuperado el 14 de octubre del 2015, Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2013000300002>



# ANEXOS

**Anexo A. Encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato, provincia de Tungurahua**



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

Cuestionario de encuesta para desarrollar la tesis del tema: El Liderazgo y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del cantón Ambato.

Objetivo: Determinar a través de fuentes primarias la incidencia del Liderazgo en el Desarrollo Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena.

Reciba un cordial saludo. El presente trabajo investigativo permitirá determinar la incidencia del Liderazgo en el Desarrollo Organizacional. Por favor lea las preguntas que se detallan a continuación y responda señalando con una X solo en la opción que crea conveniente.

Fecha de aplicación: ...../...../.....

Encuesta N°:

Preguntas	OPCIONES DE PREGUNTAS			
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
1. ¿Los directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena han demostrado capacidad para liderar personas en momento de crisis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Las decisiones que toman los directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena facilitan el trabajo en equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena ha cumplido sus objetivos institucionales de manera satisfactoria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cree usted que el ambiente laboral y el ánimo de los colaboradores es influenciado por la manera en que los directores gestionan la comunicación y la forma en que dan las ordenes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Cree usted que los directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena gestionan procesos que facilitan la excelencia institucional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preguntas	OPCIONES DE PREGUNTA			
6. ¿La misión, visión y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena le motivan a tener un desempeño efectivo para el logro de objetivos?	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
7. ¿El comportamiento por parte de todos los colaboradores dentro del trabajo es el adecuado?	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
8. ¿Las normas y reglamentos de la cooperativa permiten el correcto trabajo en equipo?	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
9. ¿Cree usted que las decisiones tomadas por parte de los directores, aprovechan adecuadamente las oportunidades, de tal manera que exista desarrollo organizacional?	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
10. ¿A su criterio la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena se desarrolla adecuadamente como empresa?	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca



## **Anexo B: Programa de coaching**

### **1. Dinámica: El autoconocimiento.**

Objetivo: Poder tener un mejor conocimiento de sí mismo y de las personas que están a mí alrededor.

Materiales: Marcadores y papeles plegables

Desarrollo:

Brindar a cada uno de las personas participantes un marcador y papel plegable y solicitar que escriban una característica que lo hagan único, posteriormente solicitamos que cada uno de las participantes hagan una pequeña presentación con su nombre, con la característica que escribieron y como creen que esa característica pueda aportar a la empresa.

Luego la persona a cargo de la dinámica explica que la finalidad del ejercicio es reconocer que cada uno de las personas participantes posee características que pueden ser explotados más por ellos y a su vez a favor de la empresa.

### **2. Charla interactiva-científica de las temáticas:**

Trabajo en Grupo.

Comunicación efectiva.

Resolución de conflictos.

### 3. Dinámica: El río.

Objetivo: Fomentar la participación grupal mediante la comunicación y acción de ideas del grupo.

Materiales:

Pliegos medianos de papel para cada uno de los participantes.

Vendas para los ojos.

Espacio adecuado para la movilidad.

Desarrollo:

Dividimos al número de participantes en dos grupos y solicitamos que en cada grupo se nombre un coordinador, luego solicitamos que los grupos formen filas paralelas entre los dos grupos, después se entrega a cada participante un pliego de papel y uno extra por grupo ante esto solicitamos que los coloquen en el suelo, posteriormente se piden a los integrantes que imaginen que ese pedazo de papel es una piedra que pueden flotar y con las que pueden atravesar el río y llegar a la otra orilla que tienen al frente (espacio de 5 a 6 metros) y finalmente se solicita que una persona del grupo sea vendada los ojos e indicando que la única regla para atravesar el río es alzando las piedras.

Oportunamente el coordinador de la actividad brinda el tiempo necesario para que cada grupo idealice su plan para lograr el fin y al final con la participación de todos se analiza cuáles fueron las estrategias tomadas para alcanzar el reto propuesto en donde el coordinador tiene que resaltar las temáticas de trabajo en equipo, comunicación efectiva y resolución de problemas.

4. Compendio de las ideas principales de la charla y evaluación del taller con las mismas preguntas del esquema usado en la prueba de diagnóstico.

## **Anexo B: Conferencia del uso del modelo de excelencia**

### **Conferencia del uso del modelo de excelencia**

**Tema:** El modelo fundación europea de calidad EFQM y su importancia.

**Objetivo:** Fomentar la sensibilización y brindar la información al personal de lo que comprende el modelo EFQM.

#### **Participantes:**

Todos los colaboradores de la institución.

#### **Actividades.**

Charla teórica de los principales puntos del modelo fundación europea de calidad EFQM:

¿Qué es el modelo EQM de excelencia?

¿Qué es la excelencia?

¿Cuáles son los lineamientos o puntos que sigue el modelo de excelencia?

¿Quiénes son los responsables en el modelo de excelencia?

¿Por qué se ha dado prioridad al uso del modelo dentro de la Cooperativa?

¿Qué es lo que se desea alcanzar con la aplicación de este modelo?

**Anexo B: Aplicación de encuesta a los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena.**



**Camarógrafo:** Ramos Salinas Mario David

Para la desarrollo del trabajo investigativo existió el apoyo incondicional de los colaboradores internos de la institución

**Anexo B: Aplicación de encuesta a los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena.**



**Fuente:** Archivos digitales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena.

Con la futura aplicación del modelo se pretende fortalecer el liderazgo, el manejo de factores inmersos en este tales como el desarrollo de futuras políticas que favorezcan en los resultados alcanzados.