



Departamento de Postgrados

Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional II Versión

Influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso de los colaboradores de la Coordinación Zonal 6 del Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC, y propuesta de un Plan de reforzamiento determinando el estilo de liderazgo idóneo.

Título a obtener:

Magíster en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

Autora:

Luisa Fernanda Cedillo Armijos

Director:

Humberto Jaramillo Granda

Cuenca – Ecuador

2015

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres, por el apoyo incondicional que me han brindado siempre, por los buenos valores que han infundido y por la motivación que me dan día a día.

AGRADECIMIENTO

Gracias a todas las personas que me han brindado su apoyo para culminar esta meta; gracias a Dios en primer lugar por permitirme vivir esta experiencia, gracias a mi familia, a mis amigos y amigas, a esa persona muy especial en mi vida que me motivó a asumir este reto y que siempre ha estado a mi lado sosteniéndome para que nunca decaiga y siga cumpliendo mis sueños, a las autoridades del INEC por darme la oportunidad de demostrar a través de este proyecto el cariño que tengo hacia la Institución que me ha visto crecer profesionalmente, y un agradecimiento especial a mi Director de Tesis quien con su experiencia y conocimientos supo guiarme para culminar con éxito el presente proyecto.

RESUMEN

El presente trabajo fue realizando en la Coordinación Zonal 6 del Instituto Nacional de Estadística y Censos, se logró determinar la influencia que ejercen los estilos de Liderazgo en el compromiso de los colaboradores, proponiendo así un perfil de Liderazgo idóneo y Planes de Reforzamiento de Competencias para los líderes que participaron en el presente proyecto.

Los resultados alcanzados fueron satisfactorios, se concluyó que el liderazgo sí tiene incidencia en el compromiso de los subalternos, siendo el estilo más adecuado el Transformacional, se aplicaron varias herramientas para levantar la información y posteriormente realizar el diagnóstico y análisis previsto.


PALABRAS CLAVES

Evaluación Psicológica, Brechas, Percentil, Competencias, Dimensiones.

ABSTRACT

This work was performed at the National Institute of Statistics and Censuses, Zonal 6 Coordination. We were able to determine the influence leadership styles have on the commitment of employees, proposing a profile of ideal leadership and a plan to strengthen competencies aimed at the leaders who participated in this project. The results obtained were satisfactory; it was concluded that leadership does have an impact on the commitment of subordinates, being the Transformational style the most suitable. Several tools to gather information were implemented in order to make the diagnosis and forecast analysis.

KEYWORDS: Psychological Assessment, Gaps, Percentile, Competencies Dimensions



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Resumen y Palabras Claves.....	IV
Abstract y keywords.....	V
Índice de contenidos.....	VI
Índice de anexos.....	VIII
Introducción.....	IX
Capítulo 1 Materiales y Métodos.....	1
1.1 Importancia del compromiso organizacional y el liderazgo en las organizacionales.....	2
1.2 Conceptos generales y teorías de comportamiento organizacional.....	3
1.3 Importancia de la aplicación de la propuesta en la Coordinación Zonal 6 del INEC.....	8
1.4 Herramientas y Metodología.....	10
1.5 Herramientas a ser aplicadas para el diagnóstico de liderazgo.....	13
1.5.1 CELID.....	13
1.5.2 Cuestionario BFQ “Big Five”.....	14
1.6 Herramientas a ser aplicadas para el diagnóstico de compromiso organizacional.....	15
1.6.1 Cuestionario para medir el compromiso organizacional.....	15
1.6.2 Entrevista.....	19
1.6.3 Observación directa.....	20
Capítulo 2 Resultados.....	21
2.1 Características de los participantes.....	22
2.2 Diagnóstico de liderazgo.....	25
2.2.1 Procesos desconcentrados agregadores de valor:.....	25
2.2.1.1 Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos – OCPEEE.....	25
2.2.1.2 Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares - OCPEH.....	29
2.2.2 Procesos desconcentrados habilitantes de Apoyo.....	34
2.2.2.1 Gestión de bienes y servicios – GBS.....	34

2.2.2.2 Gestión financiera – GF.....	38
2.3 Diagnóstico de compromiso organizacional.....	43
2.3.1 Procesos desconcentrados agregadores de valor.....	40
2.3.1.1 Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos - OCPEEE.....	43
2.3.1.2 Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares – OCPEH.....	44
2.3.2 Procesos desconcentrados habilitantes de apoyo.....	46
2.3.2.1 Gestión de bienes y servicios - GBS.....	46
2.3.2.2 Gestión financiera - GF.....	47
2.3.3 Resultado obtenido mediante observación directa.....	48
Capítulo 3 Discusión	49
3.1 Resultados obtenidos de liderazgo.....	50
3.2 Resultados obtenidos de compromiso organizacional.....	56
3.3 Influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional del personal de la Coordinación Zonal 6 del INEC.....	58
3.4 Propuesta de un Perfil idóneo de liderazgo para los líderes de la Zonal 6 del INEC....	59
3.5 Planes de reforzamiento para desarrollo de competencias individuales de para los líderes de la Zonal 6 del INEC.....	66
Conclusiones.....	89
Referencias bibliográficas.....	90
Anexos.....	92

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Perfiles Cuestionario Big Five, formato Hoja de respuestas.....	93
Anexo 2 Perfiles CELID Forma A y Forma S, formato Formularios de respuestas.....	99
Anexo 3 Plantilla de calificación Cuestionario de compromiso.....	110
Anexo 4 Resultados de entrevistas.....	113

Luisa Fernanda Cedillo Armijos

Trabajo de graduación

Humberto Jaramillo Granda

Abril – 2015

Influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso de los colaboradores de la Coordinación Zonal 6 del Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC, y propuesta de un plan de reforzamiento determinando el estilo de liderazgo idóneo.

INTRODUCCION

El presente trabajo investigativo buscó determinar el impacto que generan los estilos de liderazgo en el compromiso del personal de la Coordinación Zonal 6 del Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC, además se realizó la propuesta de un plan de reforzamiento de conformidad al estilo de liderazgo más idóneo.

La necesidad surgió tomando en consideración los cambios que ha venido desarrollando la Institución durante los últimos años, generando un cierto desapego por parte de sus colaboradores, sumándole a esto la inestabilidad que se genera al suscribir un contrato contemplado dentro del año fiscal de conformidad a la normativa legal vigente.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, en donde se desarrolló el presente proyecto es una Institución pública creada el 7 de mayo de 1976, mediante decreto 323, nace de la fusión del Instituto Nacional de Estadística, la Oficina de los Censos Nacionales y el Centro de Análisis Demográfico. El INEC es el órgano rector de la estadística nacional su misión es la producción de información estadística pertinente, oportuna, confiable y de calidad, siendo la Institución responsable de la estadística oficial del Ecuador, la cual contribuye a la toma de decisiones públicas y privadas y a la planificación nacional. El INEC está conformado actualmente por cuatro Coordinaciones Zonales y una Administración Central, el presente proyecto se ejecutará en la Coordinación Zonal 6 de la mencionada Institución, dicha Zonal tiene su sede en la ciudad de Cuenca.

He considerado de suma importancia el estudio del liderazgo y el compromiso en los colaboradores de la Coordinación Zonal 6 del INEC a fin de determinar un perfil idóneo de liderazgo que encamine al personal a un óptimo nivel de compromiso organizacional,

considerando que la problemática radica en un desapego y falta de compromiso de parte de los colaboradores lo cual se ha visto reflejado en un estudio de clima laboral previamente realizado, así como la observación directa, las conversaciones informales y el ausentismo sumado a la rotación de personal, si bien el INEC es una Institución pública se obtendrá un logro significativo al poder incursionar sobre estos aspectos de desarrollo organizacional, considero que no por tener políticas públicas las personas dejan de ser personas, concibiendo de esta manera la realidad de que ocho horas al día los servidores y servidoras permanecen en la institución y lo que ocurra en este período de tiempo va a influir en su vida diaria y en su accionar tanto dentro como fuera de la institución, no se deben tomar a las leyes o normas internas como una cadena que no nos deje actuar siempre se pueden ejecutar proyectos sin que esto afecte el entorno organizacional respetando lineamientos establecidos.

El objetivo principal planteado para desarrollar el presente proyecto fue el siguiente: Determinar el impacto que generan los estilos de liderazgo en el compromiso del personal de la Coordinación Zonal Sur 6 del INEC y proponer un plan de reforzamiento de conformidad al estilo de liderazgo más idóneo.

Para cumplir con el objetivo propuesto en primera instancia se determinaron los factores de estudio en cuanto a estilos de liderazgo y el compromiso, presentando la importancia de su aplicación en la Institución, luego se diagnosticaron los estilos de liderazgo de 2 jefes de unidad y el compromiso de 8 colaboradores de dos procesos agregadores de valor y el estilo de liderazgo de 2 jefes de unidad y 8 colaboradores de dos procesos habilitantes de apoyo, de la Coordinación Zonal 6 del INEC, una vez levantada esa información se identificó la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso de los colaboradores, y por último se propuso el perfil más idóneo de acuerdo al estilo de liderazgo que genera compromiso en este caso el estilo más adecuado fue el transformacional por eso no se propone el perfil en base a competencias del estilo transaccional, así mismo se levantaron planes de reforzamiento que nos permitan ejercer estrategias preventivas y correctivas relacionadas con los problemas que he identificado respecto al compromiso de los colaboradores.

Se logró comprobar que el compromiso se encuentra vinculado al liderazgo que ejercen cada uno de los líderes de los procesos de la Zonal. Determinando el estilo de liderazgo más adecuado dentro de esa cultura organizacional o de acuerdo a la necesidad institucional se puede encaminar a sus líderes en base a ese estilo y por lo tanto el personal estará más comprometido con la Institución, es decir, si los líderes se alinean a un estilo de liderazgo idóneo aumentará el compromiso de sus colaboradores.

CAPÍTULO 1

MATERIALES Y MÉTODOS

En el presente capítulo se plantearán los factores de estudio en cuanto a estilos de liderazgo y compromiso, conforme la importancia de su aplicación en la Institución, además se presentarán las herramientas a ser aplicadas para el estudio de liderazgo y compromiso organizacional.

1.1 IMPORTANCIA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

El compromiso organizacional tiene una gran incidencia en el desempeño de los colaboradores en una empresa o Institución, viéndoselo reflejado en factores como el empoderamiento, el ausentismo, en la relación con los jefes y pares, en la motivación diaria que tenga para hacer sus tareas, en la flexibilidad o resistencia que presente ante determinada situación y un sin número de factores que dependerán de la cultura misma de la organización y la realidad individual de cada colaborador, razón por lo cual mantener un nivel elevado de compromiso es un desafío para las organizaciones en la actualidad, más aún en el sector público en donde intervienen otros elementos como la inestabilidad laboral, cambios de estructuras organizativas y por ende cambio de jefaturas, lo cual complica consolidar un personal alineado a la visión estratégica de la organización.

Así mismo es de vital importancia desarrollar líderes que encaminen a sus equipos en función de los objetivos estratégicos que tenga la Institución o empresa, considerando que desde el liderazgo debe existir el compromiso organizacional y así se pueda replicar en su accionar diario.

Algunas de las consecuencias de un bajo nivel de compromiso se reflejan en el comportamiento del empleado hacia la empresa como por ejemplo el hecho de limitarse a realizar las tareas cayendo en una rutina de realizar el trabajo por obligación o simple cumplimiento, otro indicador se muestra cuando empiezan a buscar nuevas alternativas de trabajo incluso utilizando el tiempo y los recursos de su trabajo actual, inician comentarios informales en pasillos lo que empieza a generar malestar en el resto de compañero, se vuelven escépticos en cuanto a nuevas iniciativas o procesos que desee implementar la empresa, o terminan su jornada laboral sabiendo que podían haber hecho más pero simplemente no tenían la voluntad de hacerlo.

El liderazgo juega un papel tan significativo debiendo incluso los Jefes Inmediatos convertirse en un adalid de sus colaboradores, no simplemente darle prioridad a los resultados que sí bien son la razón de ser de cualquier empresa o Institución sino también darle a cada miembro de su equipo la importancia que merece como ser humano, el reconocer positivamente el trabajo que se realiza y dar un espacio importante a la retroalimentación aporta a la motivación y por ende al compromiso que tenga el individuo con respecto a la organización a la que pertenezca.

Es claro que el compromiso organizacional contribuye al logro de metas de la organización y va más allá de la lealtad que los colaboradores tengan hacia la Institución u organización convirtiéndose en una cuestión de actitud y quien más que el líder es una pieza fundamental para encaminar a su equipo al cumplimiento de las metas propuestas generando el compromiso que se requiera hacia la organización, el cual está presente en el día a día, desde lo cotidiano de cumplir con normas internas hasta dar lo mejor de sí mismo por la Institución y no solo por cumplir el trabajo netamente encargado, también ser consciente de la importancia que tiene su labor y el cargo que desempeña y que todos los miembros de la Institución son importantes y aportan significativamente al cumplimiento de objetivos.

El compromiso también se contagia de un colaborador a otro, aparte de la percepción y factores motivadores que cada uno tenga el comprometerse con la Institución también es una consecuencia que se genera de manera colectiva, si existe quien genere una negatividad hacia la Institución también se produce lo contrario, cuando hay una persona que contagie al equipo de manera positiva, así mismo si se logra detectar líderes informales y se encamina a estos de manera positiva los buenos resultados se ampliarán a un mayor número de personas, replicando una buena actitud hacia la Institución.

1.2 CONCEPTOS GENERALES Y TEORIAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Robbins (2009) nos habla de tres tipos de actitudes hacia el trabajo siendo la tercera el compromiso organizacional refiriéndose a este como “el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella”, así mismo determina que el compromiso organizacional tiene tres tipos de componentes siendo estos: el compromiso afectivo, el compromiso para continuar y el compromiso normativo.

Al hablar de compromiso afectivo nos referimos a la entrega emocional del individuo hacia la organización y a los valores de la misma; en cambio, cuando hablamos de que el colaborador se compromete a realizar su trabajo netamente por el valor económico que recibe y que sería perjudicial para él dejar su trabajo por el daño personal que se ocasionaría si renunciara, a este lo llamamos compromiso para continuar; el último componente y no menos importante es el compromiso normativo, el cual se refiere al compromiso de continuar en la organización por las obligaciones adquiridas ya sean estas por razones éticas o morales, es decir un colaborador se encuentra impulsando alguna campaña interna o un proyecto, y siente ese compromiso de continuar ya que tiene la responsabilidad sobre el trabajo que ha venido incursionando.

Existe un análisis muy interesante sobre el estudio de que es lo que esperan los empleados de la organización y viceversa, para conocer este escenario el líder es el vínculo de unión entre las personas y la organización, Chiavenato (2009) nos expone el término de Contrato Psicológico refiriéndose a este como un “acuerdo sobre las expectativas que las personas tienen sobre sí mismas y los demás” y así “la interacción entre las dos partes, individuos y organizaciones, depende de la medida que se satisfaga las expectativas mutuas”, debiendo así analizarse lo que las personas esperan de las organizaciones y viceversa. El contrato psicológico no se expresa en escrito ni tiene repercusiones legales, más bien es algo implícito que se manifiesta cuando una persona ingresa a formar parte de una organización luego de su proceso de reclutamiento y selección, y ambas partes esperan los mejores resultados de esa nueva relación, y es así como inicia el contrato psicológico en donde el empleado nuevo comienza brindando su mejor imagen y la empresa o Institución debe crear las condiciones para que el nuevo empleado se pueda desenvolver de la mejor manera.

Entonces podemos indicar que, para que se inicie un análisis de compromiso organizacional es clave conocer primero que es lo que el individuo espera de la organización a la que pertenece así como el tipo de compromiso que éste mantiene con la organización, para así tener un punto de partida para conocer en qué aspectos debemos trabajar para contar con personal comprometido o mantener el buen nivel de compromiso en quienes ya lo tienen, el reto del compromiso es lograr en los colaboradores el involucramiento y la identificación con la Institución o empresa a la que pertenecen y así lograr ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Para Robbins (2009) el liderazgo es la “capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas”, al hablar de tipos de liderazgo podemos encontrar una infinidad de clasificaciones que vienen dadas de varios autores, lo que tiene

relación entre estas es la concepción de que la buena relación entre Jefes y subordinados aumenta el nivel de rendimiento, satisfacción y compromiso.

Dentro de los elementos que se estudian en el liderazgo se conoce el epígrafe denominado el Efecto Pígameón o la Autoprofesía que se cumple, en el ámbito laboral se refiere a que las expectativas tanto positivas o negativas que un Jefe tenga sobre sus subalternos influirán en el comportamiento y rendimiento de ellos, los Jefes suelen esperar más de unos que de otros y premian más a unos que a otros brindando mayor estimulación, mejor orientación en sus tareas o mayor elogio sobre algunos de sus subalternos los cuales obtendrán un mejor desempeño; lo adecuado es transmitir expectativas positivas hacia todos y ofrecer oportunidades a todos, dar tareas desafiantes, brindar retroalimentación constante indicando lo positivo de su rendimiento y los aspectos en los que debe mejorar la persona a la que se retroalimenta, utilizando un lenguaje positivo y haciendo énfasis en sus fortalezas.

Ciertamente muchos Jefes ejercen la presión en el trabajo para que logren los objetivos, cuando lo ideal es lograr que la persona se encamine con su propia confianza y certeza de que va a hacer un buen trabajo, poniendo a prueba su capacidad para lograr los objetivos encomendados, en este sentido, el Jefe debe crear condiciones adecuadas para el trabajo y tener la convicción de que todos sus subalternos tienen las capacidades para cumplir de la mejor manera el trabajo asignado, siendo así el efecto pígameón un elemento clave dentro de la influencia que ejerce el líder en su equipo de trabajo.

Douglas McGregor propone las teorías X y Y las cuales representan una manera en la que el líder ejerce su administración sobre el equipo de trabajo a su cargo agrupándolos en dos grupos por un lado con la teoría X el líder cree que sus empleados carecen de ambición, evitan la responsabilidad, necesitan acompañamiento, no tienen iniciativa, no tienen compromiso y estos deben ser controlados, amenazados y sancionados. Mientras que la teoría Y plantea que a los empleados les gusta el trabajo a tal punto que se autodirigen a la consecución de objetivos, buscan responsabilidades son creativos, tienen iniciativa y compromiso con la organización, ciertamente esta teoría no tiene un respaldo empírico sin embargo dicha clasificación puede ser considerada para determinar qué tipo de gestión están utilizando los líderes y establecer un punto medio de estos dos extremos para establecer una administración adecuada, aportando de esta manera a levantar el perfil idóneo buscado para el liderazgo.

Frederick Herzberg planteó la teoría de los factores higiénicos y motivadores, organizacionalmente hablando cuando nos referimos a los factores higiénicos nos referimos a motivadores extrínsecos como la remuneración que perciba el empleado, los beneficios sociales, las condiciones físicas, las políticas de la empresa o Institución, es decir el compromiso del empleado se basa en el cumplimiento de sus funciones a cambio de mantener su trabajo, según el estudio de Herzberg estos factores son como una medicina combaten el dolor pero no mejoran la salud, cuando son óptimos evita la insatisfacción de los empleados y cuando no son adecuados provocan insatisfacción. Por otro lado, los factores motivadores son intrínsecos ya que se relaciona directamente con la persona, e involucra sentimientos y al ser más profundos se tornan más óptimos ya que están ligados directamente a la satisfacción del individuo, éstos están relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento, la posibilidad de autorrealización, el hecho de realizar actividades retadoras y estimulantes; al no tener estos factores intrínsecos motivacionales se genera desinterés por el trabajo y por ende la falta de compromiso con la organización.

Al analizar el grado de compromiso organizacional se deben analizar estos factores, cuáles de estos son el motor que provoca el interés por ser parte de la Institución o empresa, y sobre ese análisis trabajar para desarrollar factores intrínsecos que permitan generar compromisos, en lo cotidiano se habla también en el sentido de tener puesta la camiseta de la organización a la que pertenece, lo cual puede sonar un tanto coloquial pero la esencia de su significado va más allá de eso convirtiéndose en un tema de actitud del colaborador a la organización.

Los factores higiénicos de Herzberg se pueden conjugar con las necesidades fisiológicas y de seguridad de Abraham Maslow los cuales son extrínsecos, mientras que los factores motivaciones se relacionan con las necesidades de reconocimiento y autorrealización los cuales son intrínsecos.

A lo que debe encaminarse el líder es a lograr que el compromiso de los miembros de su equipo sea generado por factores intrínsecos, según todo lo que se ha dicho al alcanzar un nivel adecuado de compromiso los empleados están más empoderados con la organización, alineándose a los objetivos organizacionales y metas comunes de cada unidad, generando así una Institución más sana abierta al diálogo, a la confianza y al trabajo en equipo, tanto Talento Humano como los líderes de unidad pueden convertirse en el adalid de los colaboradores estar consientes de las necesidades personales de los miembros de la organización no solo hacer énfasis en el cumplimiento de cargas de trabajo o en la presión de trabajar en horario extendido, es ahí cuando se desarrolla un compromiso intrínseco el

cual tiene un impacto más sustentable y duradero, los líderes deben involucrarse con las personas que se encuentran a su cargo, como comúnmente se dice debe oler a ovejas, refiriéndose a la importancia de estar cerca de las personas con las que trabaja.

Las teorías motivaciones son la base para medir el compromiso organizacional, existiendo entre estos dos componentes del talento humano y comportamiento organizacional una delgada línea, una muy estrecha relación, considero así en base a mi experiencia que si no hay motivación no habrá compromiso organizacional, y de esta manera si existe un nivel bajo de motivación también habrá un nivel bajo de compromiso organizacional.

Es claro que el desafío actual de las organizaciones es el aprendizaje permanente, exigiéndose funcionar como sistemas abiertos, ninguna organización puede quedarse estática enfrentando dificultades por una resistencia a los cambios, Chiavenato (2011) indica que la organización como sistema abierto “no solo es abierto en relación con su ambiente, sino también en relación consigo mismo, internamente, lo que hace que las interacciones entre sus componentes afecten al sistema en su conjunto”, en este contexto el líder debe ser un facilitador hacia una visión compartida y aprendizaje en equipo, pudiendo lograr una versatilidad ante su equipo de trabajo, adaptándose así a las diferentes situaciones, surge ahí la necesidad de contar con un perfil de liderazgo idóneo a fin de alinear a los líderes a ese perfil que permita mantener y desarrollar compromiso en todos los miembros de su equipo teniendo a su vez una visión de procesos y resultados no solo limitarse a la tarea.

Cuando no se da mayor énfasis a los factores que producen compromiso organizacional y no se trabaja sobre ellos esto puede afectar inclusive a la salud tanto física como psicológica de los colaboradores, esto se conoce como el síndrome de Burnout que en español se traduce como síndrome de estar quemado, éste va mucho más allá de los factores negativos por falta de compromiso antes mencionados.

Pedro R. Gil-Monte, profesor de la Universidad de Valencia realizó estudios sobre el síndrome de quemarse por el trabajo, las consecuencias de este se reflejan en agotamiento emocional, desarrollo de actitudes negativas, percepción negativa del trabajo que realiza, baja autoestima profesional, cansancio y fatiga al terminar la jornada laboral, frustración así como consecuencias físicas por enfermedades detonantes del estrés laboral; es primordial evitar que el personal llegue a esas consecuencias, y eso lo podemos lograr poniendo

énfasis en los factores que generan el empoderamiento con la organización permitiendo que las personas se sientan motivadas en su accionar diario.

1.3 IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA EN LA COORDINACIÓN ZONAL 6 DEL INEC

El Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, en donde se desarrollará el presente proyecto es una Institución pública creada mediante decreto 323 el 7 de mayo de 1976, nace de la fusión del Instituto Nacional de Estadística, la Oficina de los Censos Nacionales y el Centro de Análisis Demográfico.

En la actualidad el Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC es el órgano rector de la estadística nacional su misión es la producción de información estadística pertinente, oportuna, confiable y de calidad, siendo la Institución responsable de la estadística oficial del Ecuador, la cual contribuye a la toma de decisiones públicas y privadas y a la planificación nacional.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC está conformado actualmente por cuatro Coordinaciones Zonales y una Administración Central, el presente proyecto se ejecutará en la Coordinación Zonal 6 de la mencionada Institución, dicha Zonal tiene su sede en la ciudad de Cuenca.

He considerado de suma importancia el estudio del liderazgo y el compromiso en los colaboradores de la Coordinación Zonal 6 del INEC a fin de determinar un perfil idóneo de liderazgo que encamine al personal a un óptimo nivel de compromiso organizacional, considerando que la problemática radica en un desapego y falta de compromiso de parte de los colaboradores lo cual se ha visto reflejado en un estudio de Clima Laboral previamente realizado, así como la observación directa, las conversaciones informales y el ausentismo sumado a la rotación de personal.

Si bien el INEC es una Institución pública se obtendrá un logro significativo al poder incursionar sobre estos aspectos de desarrollo organizacional, como ya lo había mencionado considero que no por tener políticas públicas las personas dejan de ser

personas, el hecho de permanecer ocho horas al día en la Institución lo que ocurra en este período de tiempo va a influir en la vida diaria de los servidores y servidoras que pertenecen a la Institución y a su vez ese sentir va a influir en su accionar tanto dentro como fuera de la Institución, no se deben tomar a las leyes o normas internas como una cadena que no nos deje actuar siempre se pueden ejecutar proyectos sin que esto afecte el entorno organizacional respetando a sí mismo los lineamientos establecidos y normativa legal vigente.

La necesidad de llevar a cabo el presente proyecto en la Coordinación Zonal 6 del Instituto Nacional de Estadística y Censos surge tomando en consideración los cambios que ha venido desarrollando la Institución durante los últimos años, generando un cierto desapego por parte de sus colaboradores, sumándole a esto la inestabilidad que se genera al suscribir un contrato contemplado dentro del año fiscal de conformidad a la normativa; a su vez considerando los cambios internos que la Institución va a seguir desarrollando lo cual puede generar cierta incertidumbre en los colaboradores por lo que es sumamente importante contar con personal comprometido y con líderes que tengan perfiles de liderazgo marcados que encaminen a sus subalternos a continuar con un buen nivel de compromiso, y que no decaigan ante las adversidades, a fin de lograr que el personal se alinee a un objetivo común.

El compromiso organizacional encamina tanto a que la empresa o institución garantice el cumplimiento de sus objetivos estratégicos al tener colaboradores comprometidos a cumplirlos, así como garantiza la satisfacción y salud tanto física como psicológica de los colaboradores de la organización, siendo este el desafío de las áreas de Talento Humano lograr la satisfacción del personal tanto de manera individual como grupal y organizacional, logrando así el compromiso de todos los miembros para alinearse a la razón de ser de la Institución o empresa lo cual se traduce en el cumplimiento de su misión y visión.

El liderazgo que ejercen cada uno de los líderes de unidad de la Zonal 6 del INEC se encuentra vinculado al compromiso organizacional del personal a su cargo, en función de lo cual me planteo la siguiente pregunta ¿Cuál es el impacto que genera el estilo de liderazgo en el compromiso de los colaboradores de la Coordinación Zonal 6 del INEC?, si determinamos el estilo de liderazgo más adecuado dentro de esa cultura organizacional o de acuerdo a la necesidad institucional podemos encaminar a sus líderes en base a ese estilo y por lo tanto el personal estará más comprometido con la Institución, es decir, si los líderes se alinean a un estilo de liderazgo idóneo aumentará el compromiso de sus colaboradores; el presente proyecto finalizará con la determinación de un perfil de liderazgo

idóneo y se realizará una propuesta para desarrollar a los líderes hacia el estilo de líder más óptimo.

Por lo expuesto el objetivo que se ha generado para desarrollar el presente trabajo es el siguiente: Determinar el impacto que generan los estilos de liderazgo en el compromiso del personal de la Coordinación Zonal 6 del INEC y proponer un plan de reforzamiento de conformidad al estilo de liderazgo más idóneo. Para lograr el objetivo propuesto, una vez que se determinen los factores de estudio para estilos de liderazgo y compromiso organizacional se diagnosticarán los estilos de liderazgo y el nivel de compromiso en una muestra determinada, con esa información levantada se identificará la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso de los colaboradores y se propondrá el perfil más idóneo para finalmente elaborar planes de reforzamiento para desarrollo de competencias para los líderes.

1.4 HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA

Para la aplicación de las herramientas para el diagnóstico se realizará un muestreo no probabilístico basado en la experiencia de la autora del presente proyecto, con el objeto de optimizar recursos, de esta manera seleccionar una muestra representativa para inferir a la población objetiva, la cual se ha dividido en dos estratos, Jefes y Subalternos, el total de la población es 80 personas tomando una muestra de 20 personas siendo un 25% del total de la población:

Tamaño de muestra			
Estratos	N	%	n
Jefes	14	29	4
Subalternos	66	24	16
Total	80	25	20

Donde;

N es la Población

% es la proporción del tamaño muestral

n es la muestra seleccionada

Estrato Jefes:

Para el diagnóstico del estilo de liderazgo se utilizará el cuestionario de estilo de liderazgo CELID en su Forma A que se complementa con su Forma S que será aplicada a los subalternos, así mismo a fin de contar con información mayormente contundente se aplicará una evaluación psicológica para medir personalidad mediante la aplicación del Test denominado Cuestionario Big Five - BFQ, siendo estas las evaluaciones para medir el estilo de liderazgo y posteriormente generar un perfil idóneo de Liderazgo, dichas herramientas se aplicarán en una muestra de cuatro líderes de la Coordinación Zonal 6 del INEC del total de la población de jefes de proceso que son 14 personas lo que corresponde a un 29% del total, siendo una muestra representativa para inferir a la población, de esos cuatro líderes tres corresponden a personal de nombramiento y una persona a contrato de servicios ocasionales, esta última responsable de un proceso agregador de valor y el más grande de la Zonal, habiendo mantenido esta persona una prolongada relación laboral con la Institución en varios proyectos y procesos.

Estrato Subalternos:

Para el presente estudio se utilizará una metodología cualitativa y cuantitativa en base a la aplicación y análisis de encuestas, la aplicación del cuestionario de estilos de liderazgo CELID en su Forma S, observación directa, y entrevistas en su fase final para complementar la información recolectada, para el diagnóstico del compromiso organizacional y la influencia del liderazgo que se ejerce en los colaboradores que participarán de este proceso, herramientas a aplicarse en una muestra de dieciséis personas del total de la población de subalternos que son 66 personas lo que corresponde a un 24% del total, siendo una muestra representativa para inferir a la población, a fin de tener presente que la información que ellos proporcionaran fuera homogénea se buscó que los participantes ejerzan actividades con característica similares, de igual manera se cuenta con personal a nombramiento, Código de Trabajo y contrato de servicios ocasionales que han mantenido una relación laboral prolongada con la Institución siendo la misión de sus puestos permanente.

De conformidad a los resultados de las herramientas y metodología aplicada, y con el fundamento teórico se identificará la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso de los colaboradores.

Una vez que se defina la influencia de los estilos de liderazgo se propondrá un perfil idóneo de acuerdo al estilo de liderazgo, así como un plan de reforzamiento.

La aplicación práctica y el diagnóstico de liderazgo y compromiso se desarrollará en el Capítulo 2, la Influencia del liderazgo se expondrá en el Capítulo 3 y la propuesta de un perfil idóneo de liderazgo conjuntamente con el plan de reforzamiento se presentará en el Capítulo 4.

La aplicación de herramientas para levantar el diagnóstico se realizará de la siguiente manera:

- Aplicación a dos procesos agregadores de valor:

1 Líder de proceso: Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares.

4 Colaboradores de proceso.

1 Líder de proceso: Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos.

4 Colaboradores de proceso.

- Aplicación a dos procesos desconcentrados habilitantes de apoyo:

1 Líder de proceso: Gestión financiera.

4 Colaboradores de proceso.

1 Líder de proceso: Gestión de bienes y servicios.

4 Colaboradores de proceso.

Los dos procesos habilitantes de apoyo con mayor número de colaboradores cuentan con cinco personas el uno y siete personas el otro, es por eso que para contar con el mismo número de personal en los cuatro procesos a evaluar se tomó como referencia el proceso que cuenta con cinco personas incluido el líder, de esta manera el diagnóstico será equitativo en cuanto al número de participantes de cada proceso.

1.5 HERRAMIENTAS A SER APLICADAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LIDERAZGO

1.5.1 CELID

El cuestionario CELID para evaluar el liderazgo es una prueba creada por los Psicólogos Alejandro Castro, María Lupano, Denise Benatuil y Martín Nader, docentes de la Universidad de Palermo, y fue publicado en el año 2007 por la Editorial Paidós de la República Argentina.

Este cuestionario consiste en una operacionalización de la teoría del liderazgo de Bass (1985), la cual propone tres estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez Faire, a su vez deriva de la versión española de la prueba MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire, (Morales y Molero, 1995).

El CELID arroja resultados a cerca de los estilos predominantes de liderazgo y las dimensiones que lo componen, de esos estilos el liderazgo Transformacional corresponde a una forma de liderar en donde el líder trasciende sobre sus seguidores llegando a niveles que superen las metas propuestas, promoviendo cohesión en el grupo actuando de manera carismática, y captando toda la información necesaria; el liderazgo Transaccional tiene su base en el negocio o transacciones para conseguir los objetivos, es decir el líder brinda favores u otros intercambios a fin de lograr que su equipo alcance las metas previstas; en cambio que Laissez Faire significa ausencia de liderazgo, siendo este el estilo más inactivo e ineficaz.

Dicho cuestionario consta de 34 ítems a ser respondidos en un lapso de 15 minutos, tanto en su Forma A como en su Forma S, pudiendo ser aplicado de una manera individual o colectiva a personas que trabajen personal a cargo, o su vez que se requiera que evalúen a sus líderes. El CELID en su Forma A corresponde a una autopercepción, la idea que el líder tenga de sí mismo; en cambio que la Forma S del CELID corresponde a subalternos y es la idea que tienen los subalternos sobre la manera de liderar de su superior.

Conforme éste cuestionario las dimensiones que componen el liderazgo Transformacional son: Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada.

Las dimensiones que componen el liderazgo Transaccional son: Recompensa contingente y Dirección por excepción. El estilo Laissez Faire que corresponde a ausencia de liderazgo, no cuenta con dimensiones.

1.5.2 Cuestionario BFQ “Big Five”

Los autores de este cuestionario de personalidad son G.V. Caprara, C. Barbaranelli y L. Borgogni y fue creado en el año 1993 en Italia, y fue adaptado al español por el catedrático de Psicología J. Bermúdez y un equipo técnico de TEA Ediciones S.A. en España.

El Big Five ó Cinco Grandes, tiene como finalidad evaluar cinco dimensiones y 10 subdimensiones de la personalidad, además cuenta con una escala de Distorsión, el tiempo de aplicación varía de 20 a 30 minutos, pudiendo ser esa aplicación individual o colectiva, tanto a adolescentes como a adultos, está conformado por 132 ítems y su aplicación se realiza mediante un cuadernillo y una hoja de respuestas. Este cuestionario no se basa en una teoría única, tiene la influencia de varias teorías implícitas y explícitas de personalidad, así como algunas evaluaciones de personalidad.

Las cinco dimensiones que mide el BFQ son: Energía, Afabilidad, Tesón, Estabilidad Emocional y Apertura Mental. La dimensión denominada Energía hace referencia a una personalidad dinámica o poco dinámica, enérgica o poco enérgica, sumisa o dominante, de acuerdo al nivel que tenga esta dimensión en el individuo evaluado; la Afabilidad representa el agrado o cordialidad que la persona demuestre frente a la hostilidad; el factor Tesón hace referencia a la capacidad de autorregulación o autocontrol; Estabilidad Emocional se refiere a los aspectos que la persona muestre sobre el control emocional que ejerza sobre sí misma en situaciones incluso de incomodidad o peligro; la Apertura Mental tiene que ver con la apertura a la experiencia y al intelecto, que una persona demuestre, su interés por nuevas experiencias o conocimientos.

Cada dimensión cuenta con una subdimensión de acuerdo al siguiente detalle:

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	
E= Energía	Di= Dinamismo	Do= Dominancia
T= Tesón	Cp= Cooperación	Co= Cordialidad
A= Afabilidad	Es= Escrupulosidad	Pe= Perseverancia
EE= Estabilidad Emocional	Ce= Control de Emociones	Ci= Control de impulsos
AM= Apertura Mental	Ac= Apertura a la cultura	Ae= Apertura a la experiencia

El Big Five cuenta además con una escala de Distorsión con la cual se puede determinar si la persona evaluada proporciona un perfil probablemente falseado tanto en el sentido negativo como positivo, es decir si la persona presenta una imagen fuertemente negativa sobre sí misma y exagera los aspectos negativos o al contrario puede darse un sesgo positivo cuando niega defectos personales o la persona es particularmente ingenua, cuando la puntuación de esta escala se encuentra en un punto medio quiere decir que el perfil está libre de sesgo.

1.6 HERRAMIENTAS A SER APLICADAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

1.6.1 Cuestionario para medir el compromiso organizacional

Si bien la información más actual que se encuentra sobre el compromiso organizacional y sus Componentes viene dada por Robbins año 2009, la raíz de esa teoría surge de los autores Meyer y Allen (1991), la mayoría de estudios de compromiso organizacional refieren a estos dos autores, definiéndolo como un estado psicológico entre la relación de una persona y la organización a la que pertenece, considerando así a tres componentes afectivo (necesidades psicológicas y afectivas), de continuidad (necesidad costo – beneficio) y normativo (deber – sentido moral), proponiendo estas variables como componentes del compromiso ya que un empleado podría reflejar diferentes grados de los componentes simultáneamente.

Así mismo Meyer y Allen (1991), proponen un cuestionario de compromiso organizacional, en el cual me basaré para levantar el diagnóstico en cuanto a éste tema en el presente

estudio, considerando los componentes mencionados definidos a mayor detalle de la siguiente manera:

Compromiso Afectivo:

- Deseo de continuar en la organización por su apego afectivo y emocional.
- Se involucran e identifican a mayor grado con un sentido de pertenencia hacia la organización a la que pertenecen.
- Se marca el orgullo del colaborador por formar parte de la organización.
- Sentimiento del colaborador a la empresa como un todo, la cual satisface sus necesidades y expectativas.

Compromiso de Continuidad:

- Necesidad de Continuar en la organización por el conocimiento que tienen de ella, la antigüedad, las prestaciones, etc.
- Dejar la organización significaría perder ciertas compensaciones.
- Estado cognitivo pero no afectivo.
- El colaborador se involucra con la organización y esto a su vez le lleva a querer permanecer en ella.

Compromiso Normativo:

- Sentimiento de obligación de seguir perteneciendo a la organización.
- Sentido moral y ético de continuar prestando sus servicios en la organización.
- El deber que siente de seguir en la organización por una responsabilidad adquirida.
- Puede verse ligado también a la escasez de oportunidades para encontrar empleo.

A continuación se presenta el Cuestionario a ser aplicado para el diagnóstico de compromiso organizacional el cual consta de 20 afirmaciones a evaluar en una escala del 1 al 5, en donde 1 representa un total desacuerdo, 5 un total acuerdo, 3 una calificación intermedia entre acuerdo y desacuerdo que representan la calificación 4 y 5 respectivamente.

Las preguntas fueron planteadas por la autora del presente proyecto tomando como referencia el Cuestionario de compromiso de Meyer y Allen (1991), y el análisis teórico sobre compromiso organizacional previamente analizado.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
COORDINACION ZONAL 6**

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Dedique por favor unos minutos de su tiempo a completar la presente encuesta, no escriba su nombre sus respuestas serán tratadas de **FORMA CONFIDENCIAL**. A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo, marque con una X el número que corresponde a su opinión.

	Items	Opciones de Respuesta				
		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	Mis valores y los valores del INEC son muy similares	1	2	3	4	5
2	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta Institución	1	2	3	4	5
3	El entrenamiento y desarrollo que he recibido en el INEC difícilmente lo tendría en otra Institución	1	2	3	4	5
4	El INEC significa personalmente mucho para mi	1	2	3	4	5
5	Sería muy duro para mi dejar el INEC, inclusive si así lo quisiera	1	2	3	4	5
6	Siento como si los problemas del INEC fueran míos también	1	2	3	4	5
7	Si decidiera renunciar en estos momentos gran parte de mi vida se afectaría, muchas cosas en mi vida serían interrumpidas	1	2	3	4	5
8	Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia el INEC	1	2	3	4	5
9	Si dejara el INEC ahora me sentiría culpable	1	2	3	4	5

	Items	Opciones de Respuesta				
		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
10	Estoy muy orgulloso(a) de decirles a otros que soy parte de esta institución y que es un gran lugar para trabajar	1	2	3	4	5
11	Permanecer en esta institución, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo	1	2	3	4	5
12	Por todas las cosas que el INEC ha aportado en mi vida, estoy en deuda con esta Institución	1	2	3	4	5
13	No me siento ligado(a) emocionalmente al INEC, ni integrado(a) plenamente	1	2	3	4	5
14	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo en otros lugares, como para pensar en salir del INEC	1	2	3	4	5
15	Si no hubiera puesto tanto de mi mismo en esta Institución, podría haber considerado trabajar en otro sitio	1	2	3	4	5
16	Aunque fuera beneficioso para mí, siento que no estaría bien si decidiera dejar la Institución ahora	1	2	3	4	5
17	No he buscado trabajo, porque creo que debo permanecer en esta institución por los beneficios económicos que tengo	1	2	3	4	5
18	Esta organización merece mi lealtad	1	2	3	4	5
19	Así tuviera la opción de salir, yo no dejaría el INEC en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan aquí	1	2	3	4	5
20	El INEC me da seguridad laboral que no quiero perder tan fácilmente	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACION

1.6.2 Entrevista

La entrevista se diseñó tomando en consideración aspectos para evaluar liderazgo y aspectos que permitan evaluar compromiso, ampliando así las dos herramientas antes aplicadas el Cuestionario CELID en su Forma S y el Cuestionario de compromiso organizacional, a su vez se logró complementar lo antes aplicado, la entrevista aplicada se presenta a continuación:

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS COORDINACION ZONAL 6

ENTREVISTA PARA DETECTAR FACTORES DE LIDERAZGO EN SUBALTERNOS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN SUBALTERNOS

1. ¿Considera Ust. que sus ideas, opiniones o sugerencias son tomados en cuenta por parte de su Jefe Inmediato? Explique su respuesta.
2. ¿Siente el apoyo de su Jefe Inmediato al momento de enfrentar los retos diarios de su labor?
3. Se siente orgulloso de pertenecer al INEC? Por qué?
4. ¿Cuáles son los motivos de su permanencia en la Institución?
5. ¿Qué tipo de responsabilidad siente con la Institución?
6. ¿Considera Ust. que el compromiso que tiene con la Institución depende del liderazgo que ejerce su Jefe inmediato?
7. Si Ust. estaría en la posición de su Jefe inmediato, ¿Qué cambiaría para mejorar los procesos internos de la unidad a la que pertenece?

1.6.3 Observación Directa

Se elaboró un registro de observación de acuerdo los parámetros que mayormente se ajustan a la realidad de la Institución, completando un formulario por cada participante conforme la frecuencia de las conductas observables manifestadas en el primer trimestre del año 2015, el formulario a ser aplicado es el siguiente:

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
COORDINACIÓN ZONAL 6

REGISTRO DE OBSERVACION: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Proceso:

Unidad:

Colaborador:

Lista de Verificación	SI	NO
Cuando existe un evento institucional que no es de asistencia obligatoria, asiste		
Respetar las normas internas sobre no consumir alimentos en las oficinas		
Comparte espacios de interacción para compartir con sus compañeros de trabajo		
Cumple la normativa sobre el uso del carnet de identidad y uniforme		
Se encuentra dentro del índice crítico de ausentismo y/o atrasos		
Propone mejoras o tiene iniciativa para generar un mejor ambiente laboral		
Tiene interés por cumplir el Reglamento Interno Institucional		
Si debe quedarse trabajando tiempo adicional no remunerado por exigencias de su trabajo lo hace		
Ha demostrado interés por ser proactivo/a en su trabajo, generando un plus a las exigencias de su puesto		
Está presto a ayudar ante requerimientos de compañeros de otros procesos		

Una vez que se han determinado las herramientas a utilizar en el diagnóstico previsto, se realizará el levantamiento de la información de manera confidencial, a fin de contar con información objetiva por parte de los participantes, únicamente se identificarán las áreas en las cuales desempeñen sus cargos manteniendo anónima la información.

CAPÍTULO 2

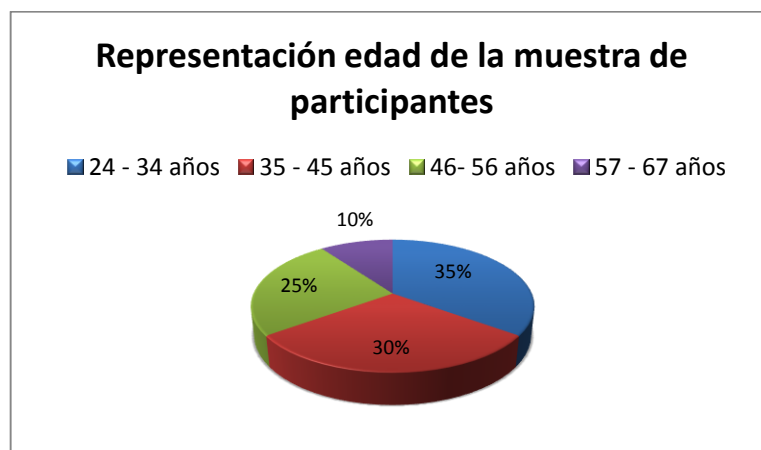
RESULTADOS

En éste capítulo se presentará el diagnóstico obtenido del estilo de liderazgo de 2 Jefes de unidad y el compromiso de 8 colaboradores de dos procesos agregadores de valor y el estilo de liderazgo de 2 Jefes de unidad y 8 colaboradores de dos procesos habilitantes de apoyo, de la Coordinación Zonal 6 del INEC, conforme las herramientas aplicadas.

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES

Previo al diagnóstico es importante conocer algunas características generales de la muestra de los participantes que colaboraron en el presente proyecto y así contar con una idea global de las 20 personas colaboradoras que corresponden a cuatro Jefes de Proceso y 16 subalternos, a continuación se muestran las características más relevantes:

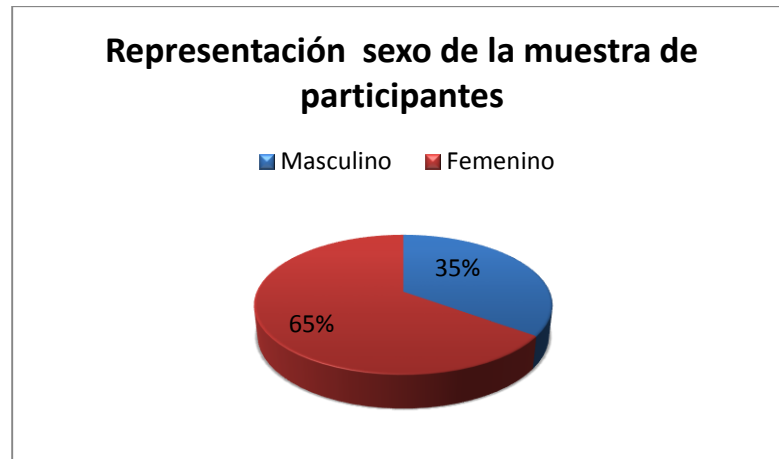
- Edad Promedio: 42 años



- Sexo:

Masculino: 7 personas, equivalente a un 35%

Femenino: 13 personas, equivalente a un 65%



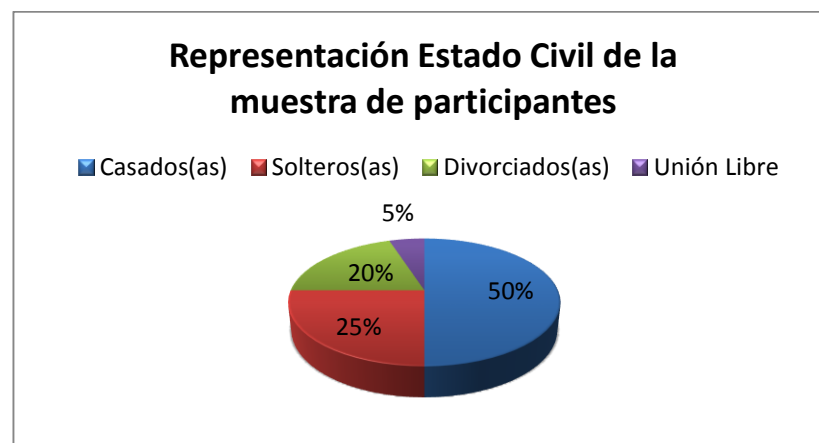
- Estado Civil:

Casados(as): 10 personas, que representa el 50%

Solteros(as): 5 personas, que equivale al 25%

Divorciados(as): 4 personas, correspondiente al 20%

Unión Libre: 1 persona, que representa el 5%



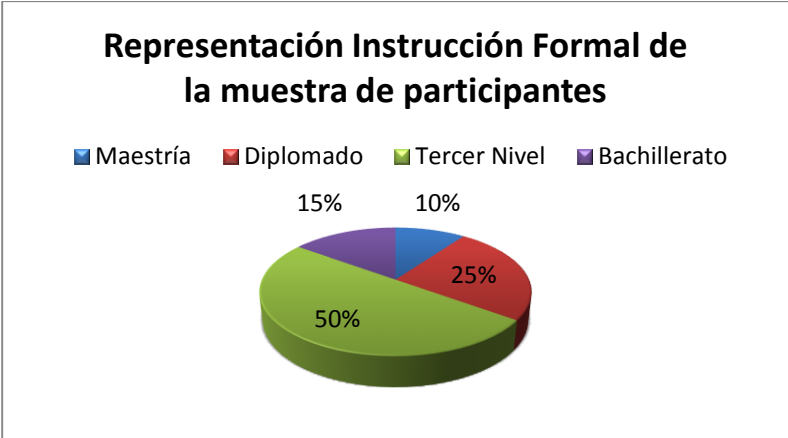
- Nivel de Instrucción:

Cuarto Nivel – Maestría: 2 personas, equivalente al 10%

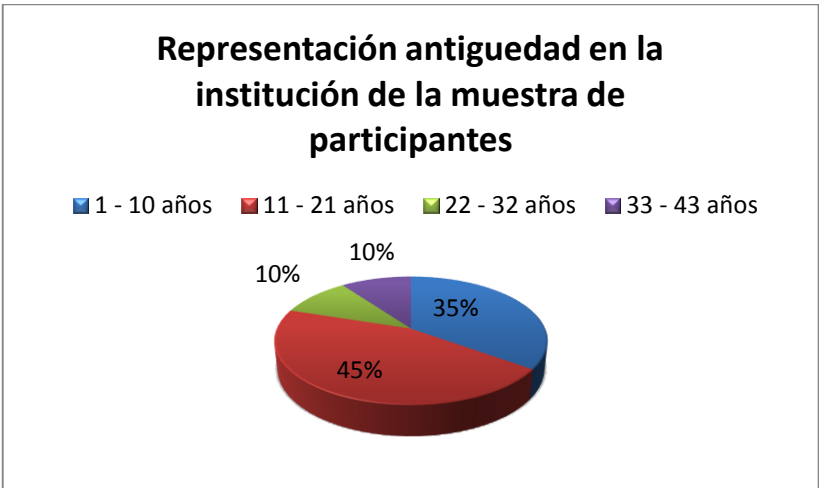
Diplomado: 5 personas, que corresponde al 25%

Tercer Nivel: 10 personas, que representa el 50 %

Bachillerato: 3 personas, equivalente al 15%

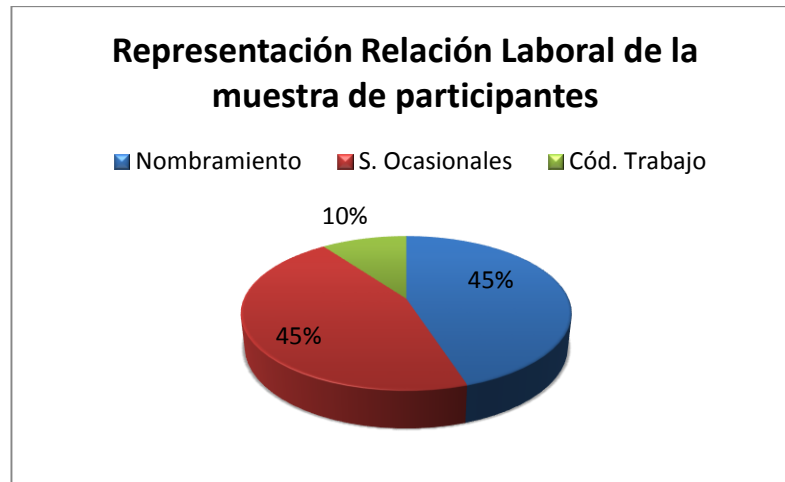


- Antigüedad en la Institución promedio: 15 años



- Relación Laboral:

Nombramiento: 9 personas, equivalente al 45%
Servicios Ocasionales: 9 personas, que corresponde al 45%
Código de Trabajo: 2 personas, que equivale al 10%



2.2 DIAGNÓSTICO DE LIDERAZGO

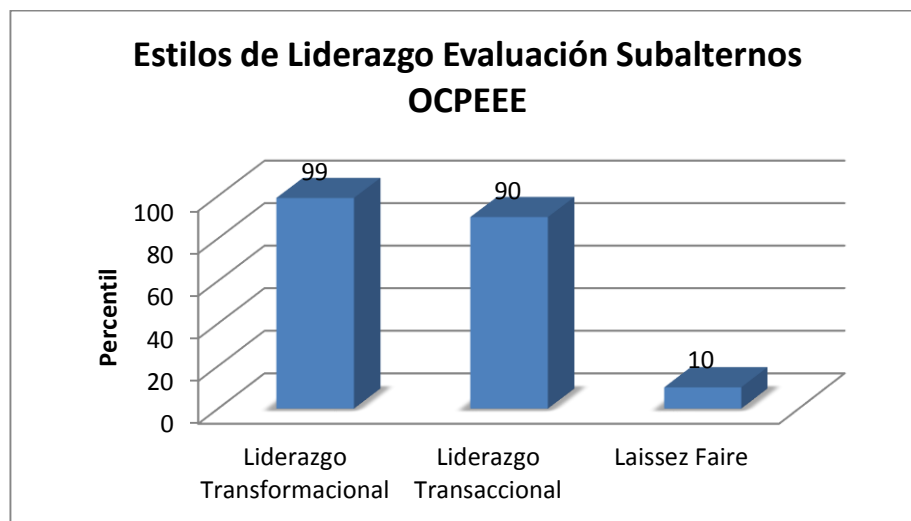
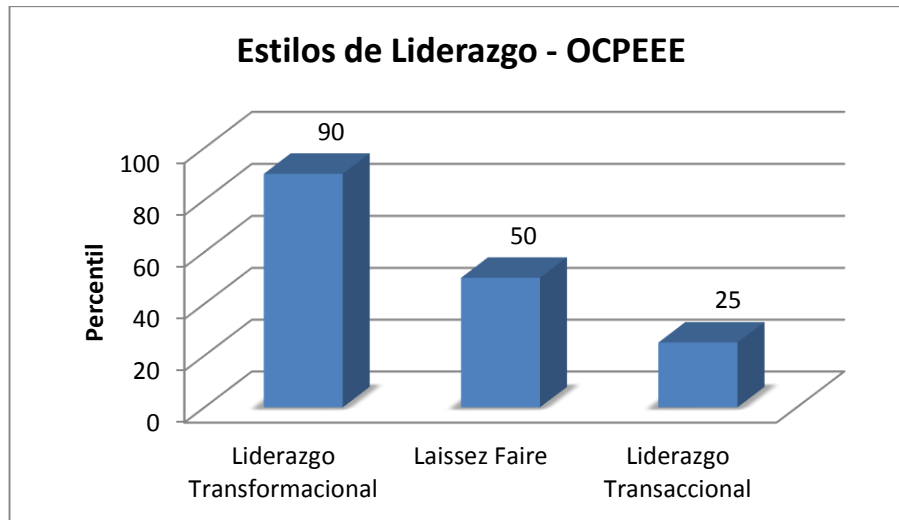
Los resultados obtenidos una vez que se han aplicado los cuestionarios de estilos de liderazgo CELID en su Forma A y Forma S, y el Cuestionario de Personalidad Big Five – BFQ, se detallan de acuerdo a la unidad a la que pertenece cada líder.

Cabe indicar que la representación gráfica de los resultados conforme las herramientas indicadas, se realizará a través de los puntajes de percentiles obtenidos, de acuerdo a los baremos correspondientes a cada cuestionario aplicado.

2.2.1 Procesos desconcentrados agregadores de valor:

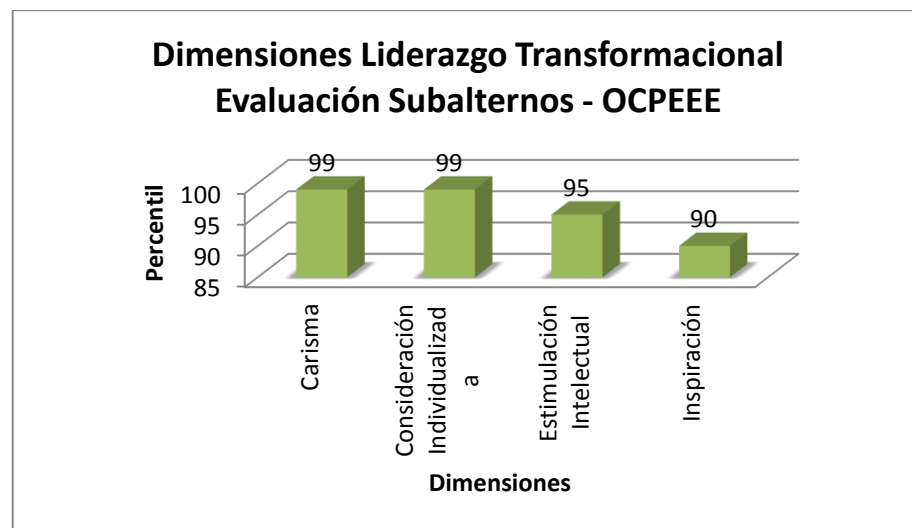
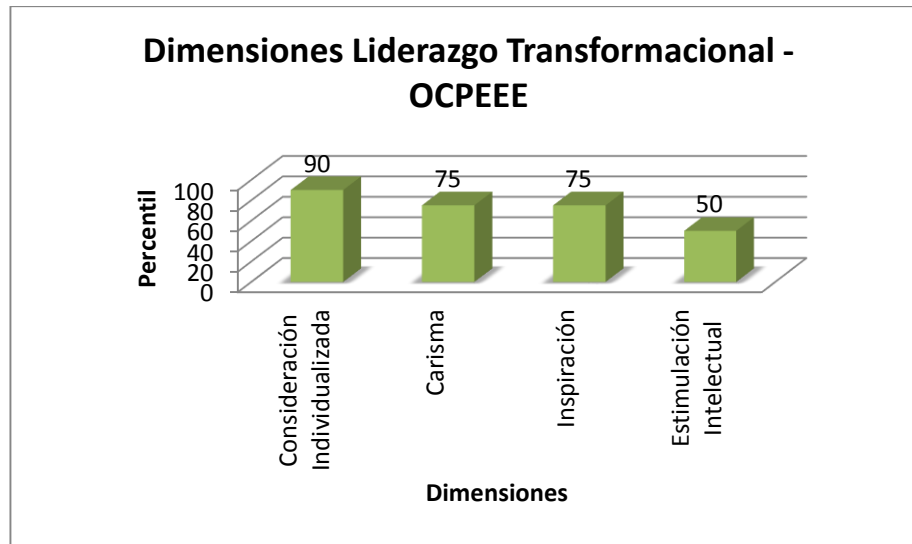
2.2.1.1 Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos – OCPEEE

A continuación se puede visualizar los niveles obtenidos para estilos de liderazgo en la evaluación realizada tanto de Autopercepción como de Subalternos.



El líder de esta área presenta un estilo de liderazgo Transformacional al ser un grado alto en el resultado obtenido en el cuestionario de liderazgo aplicado, se puede tener la certeza de que es el estilo que este líder tiene al ser el más predominante con un alto grado de dominio, lo que concuerda con la evaluación realizada por sus subalternos, este líder puede lograr que sus colaboradores trasciendan sus objetivos personales, logrando incluso que se logre un mayor nivel de cumplimiento de sus objetivos.

En los dos siguientes gráficos se presentan los resultados obtenidos en cuando a las dimensiones del liderazgo Transformacional según la autopercepción del Líder evaluado y la percepción de sus subalternos.

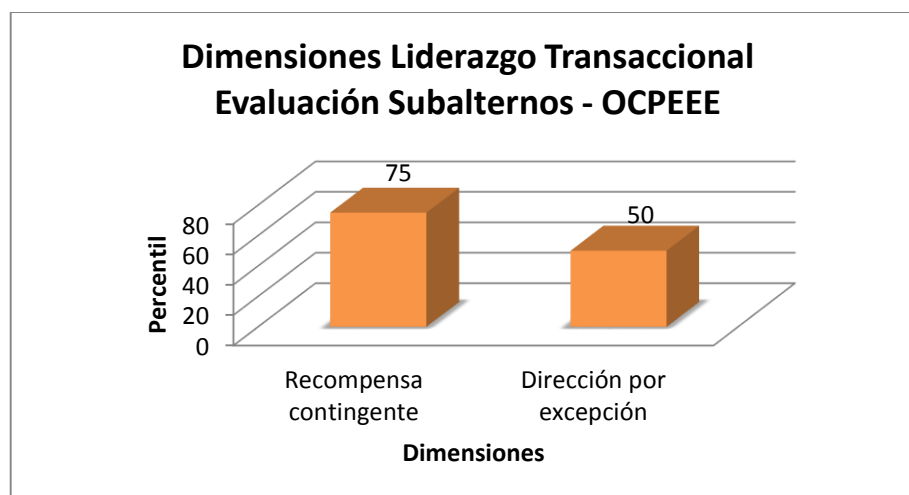
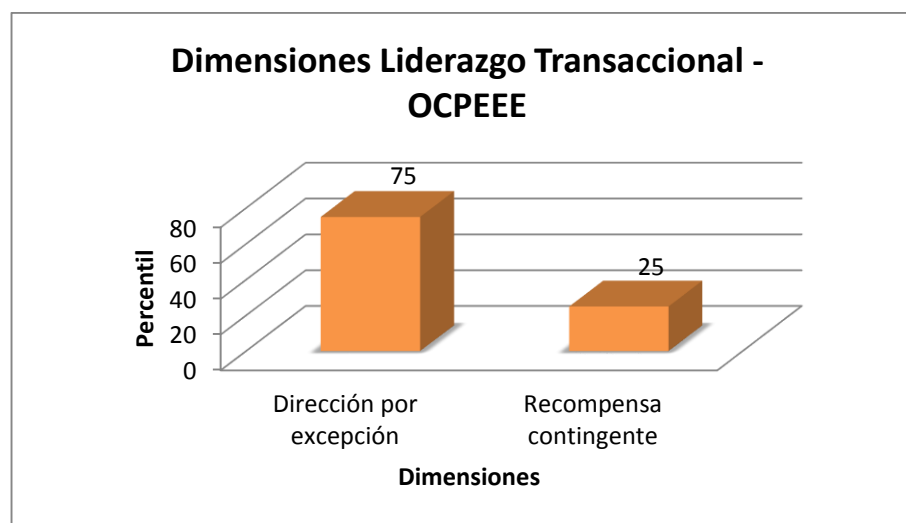


De acuerdo a las dimensiones del liderazgo Transformacional, el líder de proceso de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos en la dimensión denominada Consideración Individualizada presenta un mayor grado, lo que concuerda también con la percepción que tienen sus subalternos respecto a su manera de liderar, es decir el presente líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, provee bienestar y cuidado, la segunda dimensión mayor puntuada es el Carisma siendo una de las primeras con mayor puntaje según sus subalternos, es decir este líder influye en sus colaboradores creando una visión compartida de metas y objetivos actuando a través del carisma y produciendo una cohesión del grupo.

La tercera dimensión según la autopercepción y cuarta es para sus colaboradores es la Inspiración, es decir este líder transmite en sus subalternos una visión de futuro e inspira a involucrarlos en el proyecto o metas planteadas.

La última dimensión y tercera para sus subalternos es la Estimulación Intelectual, el líder propone nuevas soluciones siendo muy determinante esta dimensión en situaciones críticas.

Los resultados obtenidos en el estilo de liderazgo Transaccional se muestran a continuación tanto del cuestionario de Autopercepción como la evaluación de Subalternos:



En cuanto al liderazgo Transaccional del Líder de la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos muestra en su autopercepción un mayor nivel en la dimensión Dirección por excepción la cual al tener un percentil de alto

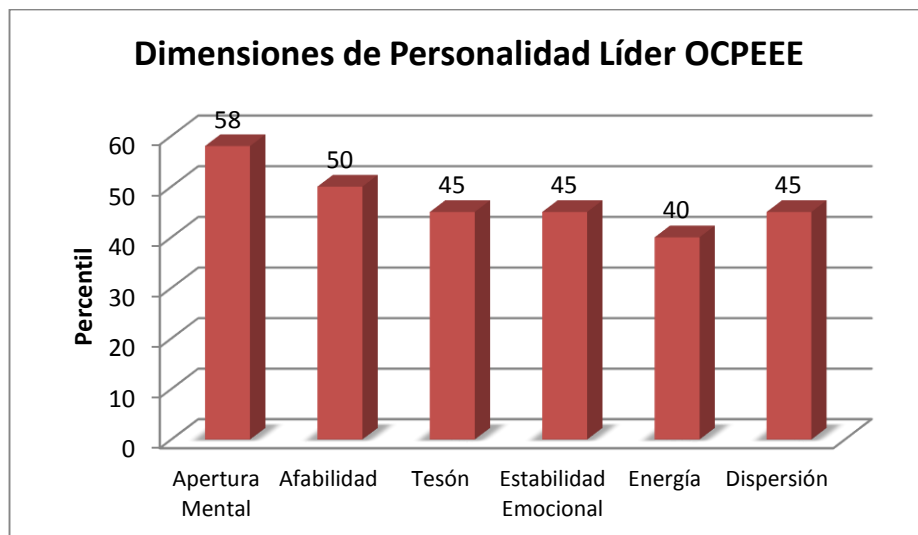
dominio se entiende que el presente líder monitorea de forma constante para que los procesos se mantengan dentro de lo reglamentario.

Según los subalternos la dimensión que predomina en cuando al liderazgo Transaccional es la Recompensa Contingente es decir el líder recompensa a sus colaboradores cuando han cumplido con sus objetivos.

Es importante mencionar que el grado en que se presenta de este estilo de liderazgo no sobrepasa al obtenido por el liderazgo Transformacional, por lo tanto las dimensiones del liderazgo Transaccional se deben considerar como una ejecución de estas en menor grado.

En cuanto al estilo Laissez Faire el líder en mención presenta un percentil que se ubica en un nivel promedio, es decir no tiene un alto dominio de este estilo a su vez según la evaluación de subalternos este estilo se encuentra en último lugar.

Las dimensiones de Personalidad obtenidas por el líder de la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos se presentan en el siguiente gráfico:



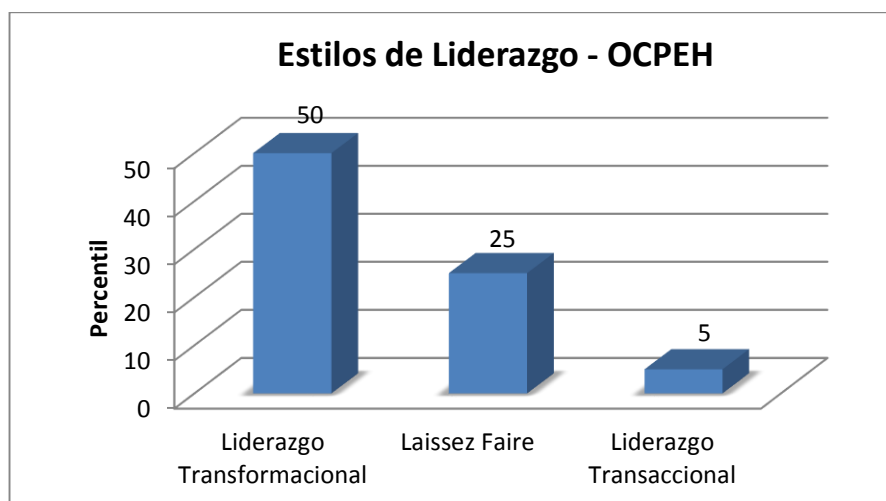
En donde la dimensión más alta corresponde a Apertura Mental, seguido por Afabilidad, Tesón (Autorregulación) y Estabilidad Emocional se encuentran en el mismo nivel, seguido

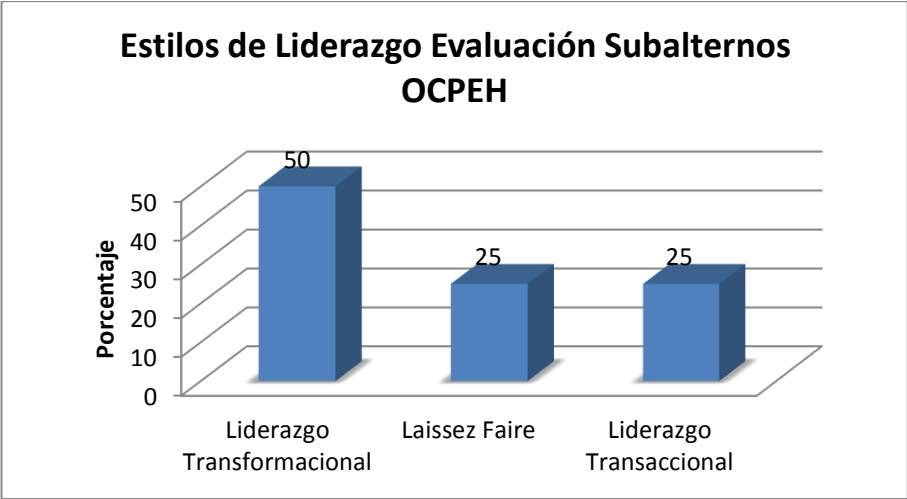
por Energía. En cuanto a la dispersión se puede concluir que el perfil obtenido está libre de sesgo, por lo tanto los resultados obtenidos son confiables.

2.2.1.2 Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares - OCPEH

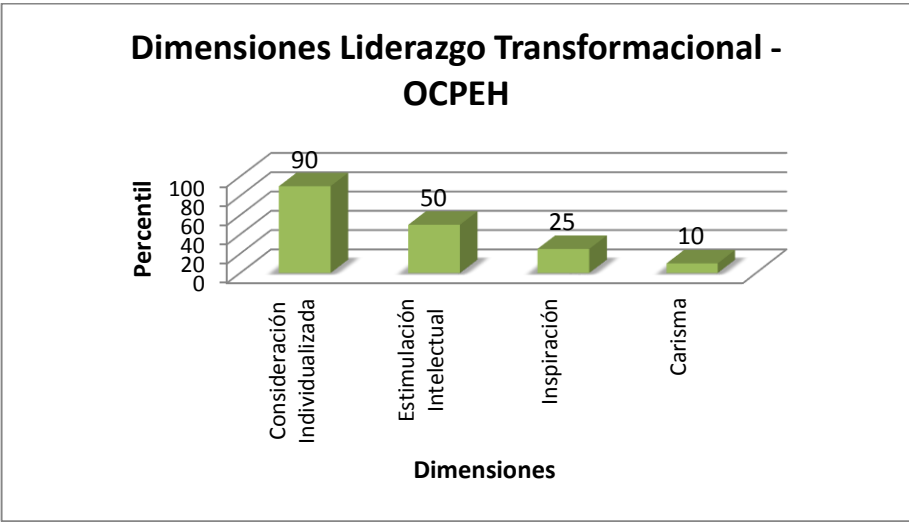
El líder de proceso de la mencionada unidad muestra un mayor grado en el estilo de liderazgo Transformacional, no obstante el valor del percentil obtenido se encuentra en un nivel medio tanto en su Autopercepción como en la evaluación realizada por sus subalternos, siguiéndole el Laissez Faire y por último el estilo Transaccional en las dos evaluaciones, el presente líder no tiene un liderazgo muy marcado por lo tanto se puede trabajar para definir mejor sus competencias de manera que no exista el riesgo de que ejerza su liderazgo con el estilo Laissez Faire.

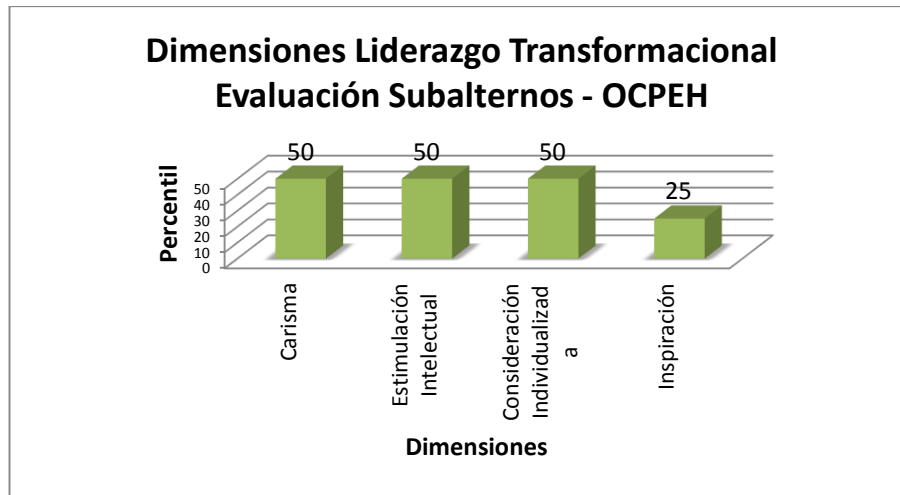
Los resultados obtenidos tanto de la evaluación de Autopercepción como de la evaluación de subalternos se presentan a continuación:





En cuanto a las dimensiones de liderazgo Transformacional tanto de la Evaluación como de la Evaluación de Subalternos se presentan los resultados a continuación:

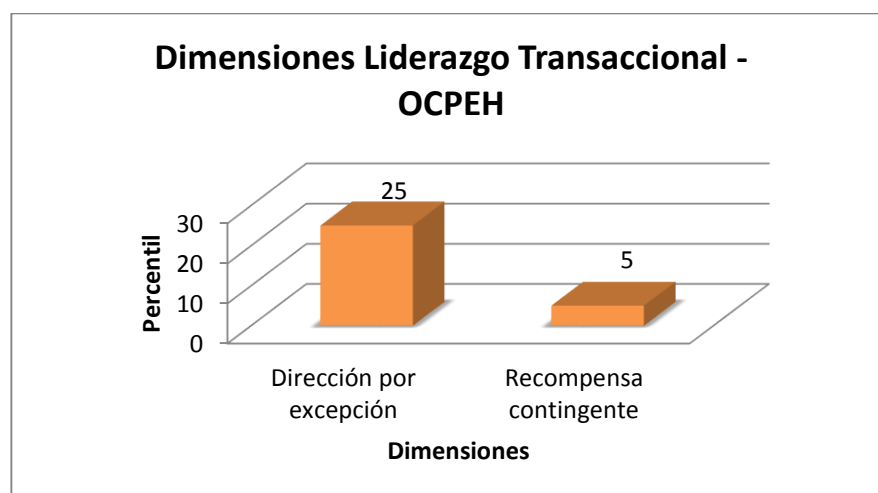


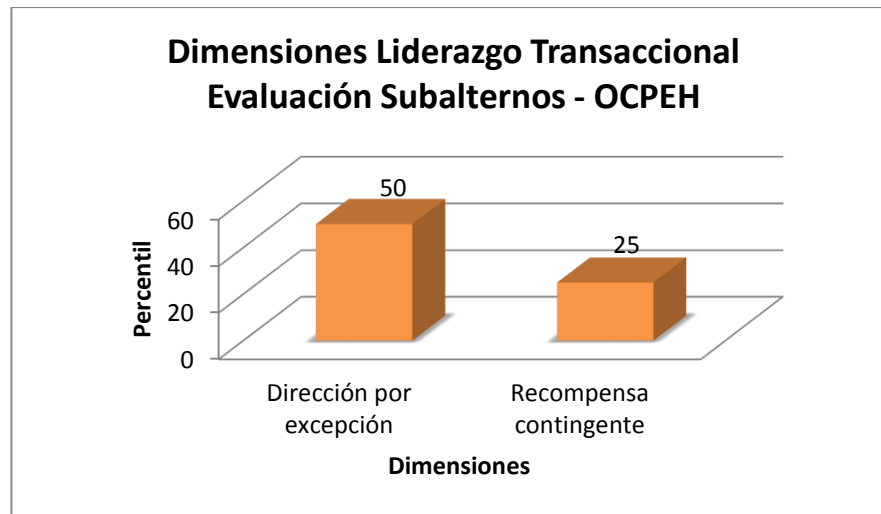


El presente líder presenta el nivel más alto en Consideración Individualizada es decir se ocupa del bienestar de cada uno de sus miembros, seguido por Estimulación Intelectual lo que indica que el líder lleva a cabo nuevas soluciones ante situaciones críticas, en menor grado o bajo dominio se encuentran las dimensiones de Inspiración y Carisma.

Con respecto a la evaluación realizada por los subalternos en un grado medio se encuentran las dimensiones de Carisma, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada y en un bajo dominio Inspiración.

Las dimensiones obtenidas en el estilo de liderazgo Transaccional de las dos evaluaciones aplicadas Evaluación de Autopercepción y Evaluación de Subalternos se presentan a continuación:

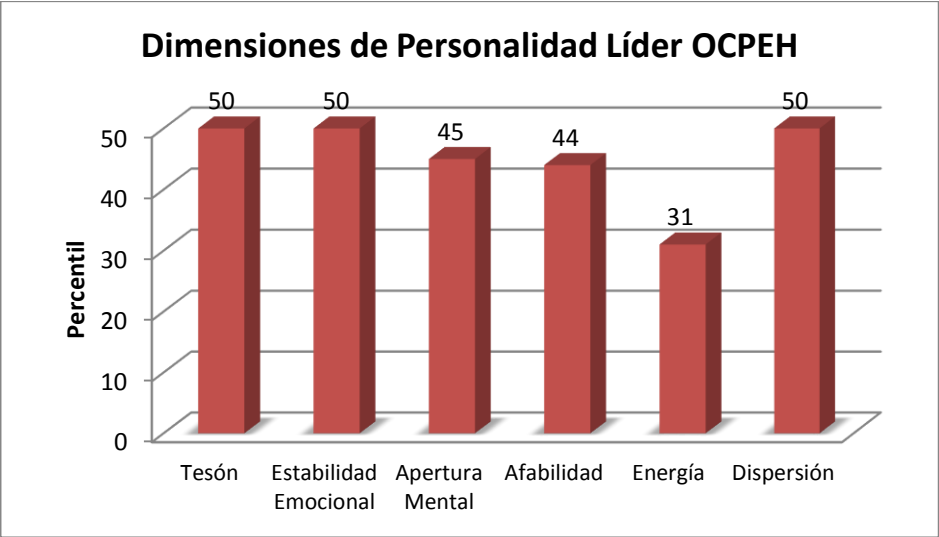




Las dos Dimensiones del estilo de liderazgo Transaccional se presentan en un nivel de dominio bajo, siendo la dimensión de Dirección por excepción la que concuerda con mayor nivel en la Auto percepción y la evaluación de subalternos en esta última esta dimensión se presenta en un nivel medio, es decir según el resultado de la Auto percepción el presente líder actúa castigando cuando ha ocurrido un error, además según el resultado de la dimensión Recompensa Contingente se puede concluir que el líder no recompensa a sus colaboradores cuando han cumplido con los objetivos.

Las dimensiones de Personalidad que el Líder de la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares se presentan en el siguiente gráfico, en donde se puede observar que el Tesón (autorregulación) y Estabilidad Emocional son las dimensiones que cuentan con un percentil más alto que las otras dimensiones, seguido por Apertura Mental, Afabilidad y Energía, esta última con un percentil de 31.

A continuación se podrán visualizar los resultados de personal obtenidos por el líder en mención:

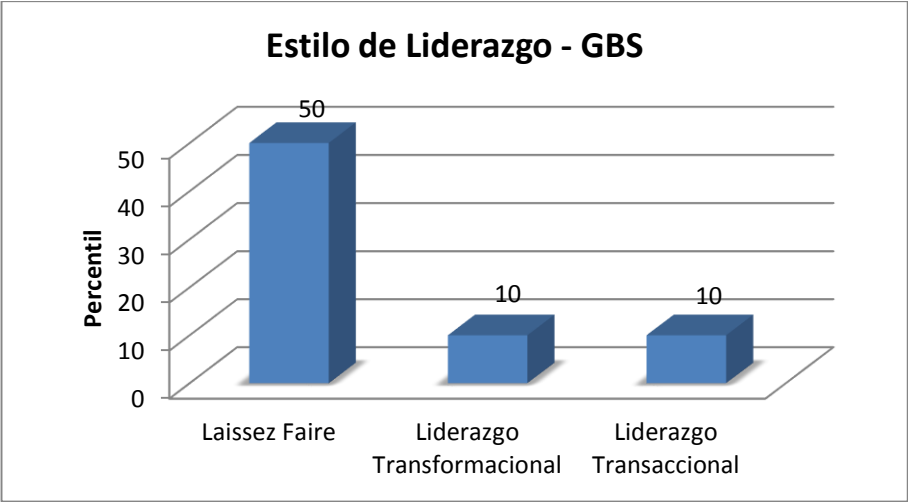


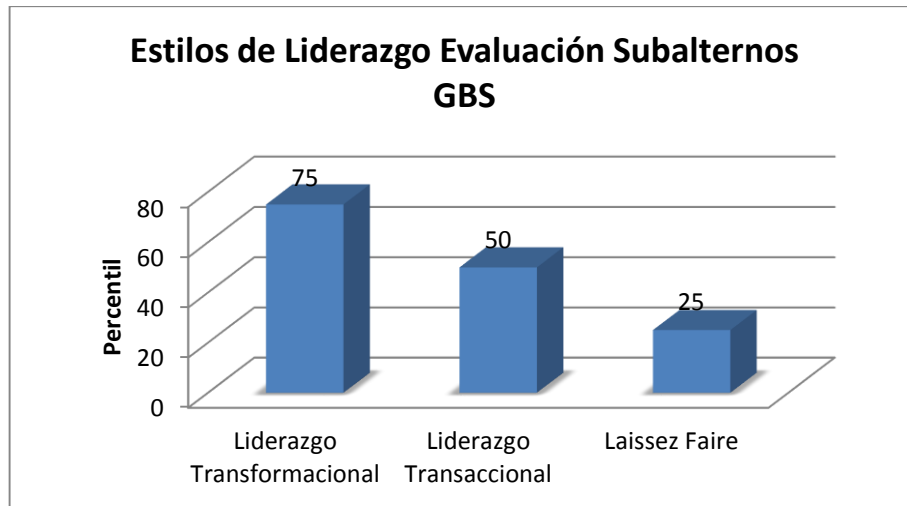
En cuanto al grado de distorsión se puede identificar que el perfil está libre de sesgo ya que el valor obtenido en esta dimensión se encuentra dentro de lo normal.

2.2.2 Procesos desconcentrados habilitantes de apoyo

2.2.2.1 Gestión de Bienes y Servicios – GBS

A continuación se presentan los resultados obtenidos tanto de la evaluación de auto percepción como la evaluación realizada por los Subalternos, en cuanto a estilos de liderazgo:

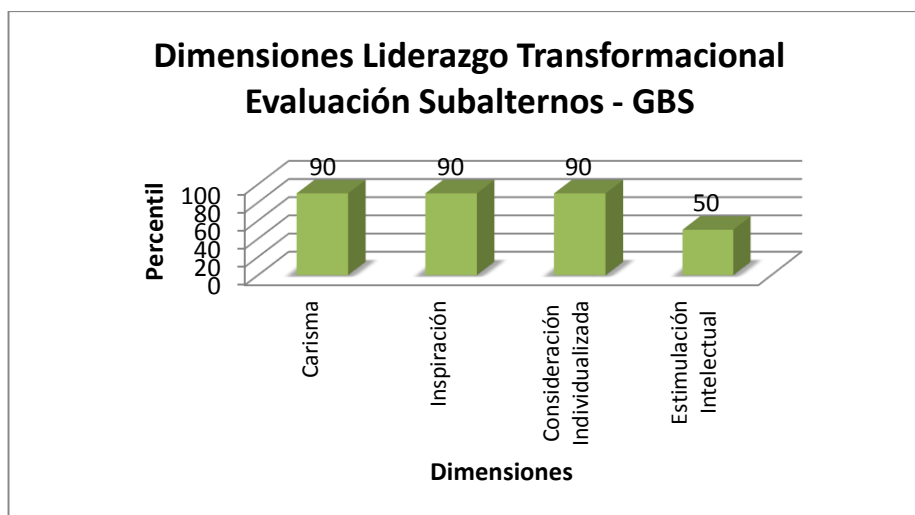
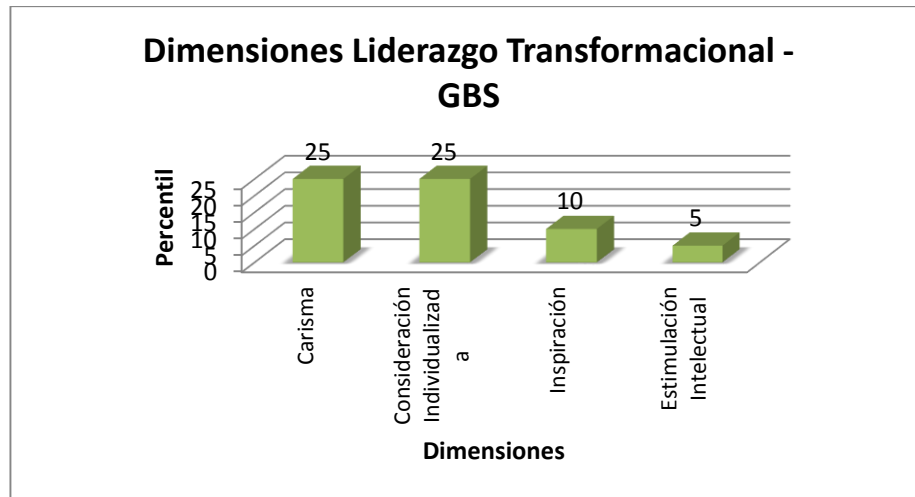




El líder de Gestión de Bienes y Servicios en la evaluación de su Auto percepción se puede observar que no tiene un estilo de liderazgo definido, obteniendo el grado más alto en el estilo Laissez Faire es decir ausencia de liderazgo, y obteniendo un bajo dominio en los estilos Transformacional y Transaccional, lo cual no concuerda con la evaluación realizada por sus subalternos, quienes consideran que el estilo que tiene su líder es transformacional obteniendo este estilo un nivel medio alto con un percentil de 75, seguido por el estilo de liderazgo Transaccional en un nivel medio, y por último el Laissez Faire en un nivel bajo de dominio.

Es decir según la percepción de sus subalternos el presente líder promueve el cambio y la innovación incitando a sus colaboradores a que trasciendan sus objetivos personales, actúa mediante el carisma y promueve la cohesión de su equipo.

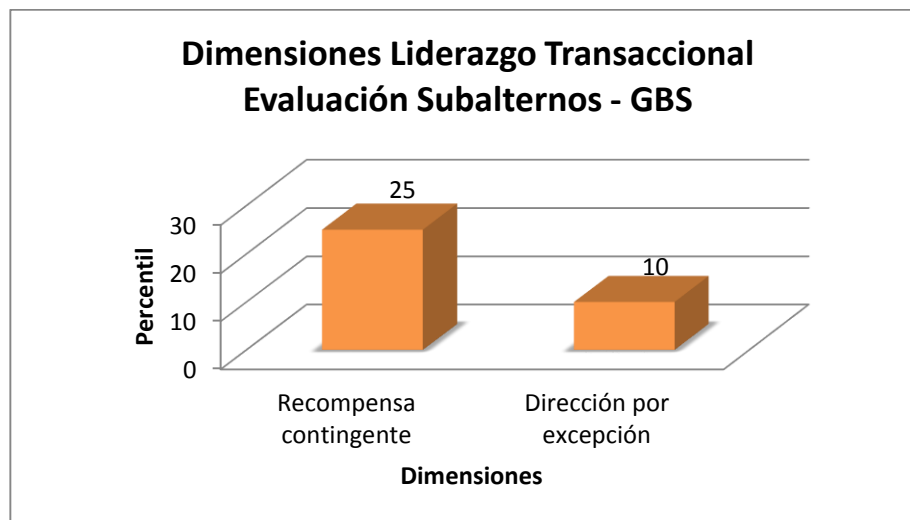
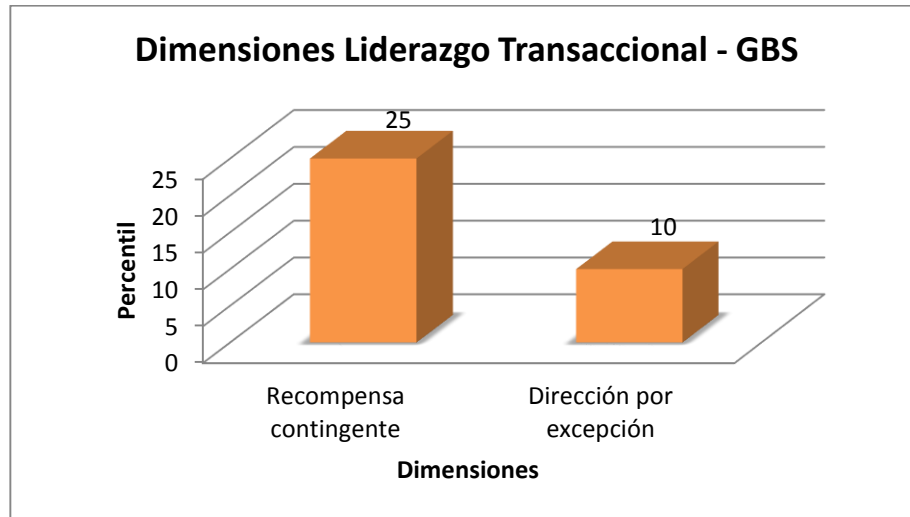
Los resultados que se obtuvieron en cuanto a las dimensiones de liderazgo Transformacional fueron los siguientes:



En los resultados obtenidos de las dimensiones de liderazgo Transformacional la dimensión más alta presentada es el Carisma según la Autopercepción se obtuvo un percentil de 25 lo que corresponde a un bajo dominio en cambio según la evaluación de subalternos se obtuvo un percentil de 90 al igual que las dimensiones de Inspiración y Consideración Individualizada, en ambos análisis la dimensión de Estimulación Intelectual se presenta en último lugar.

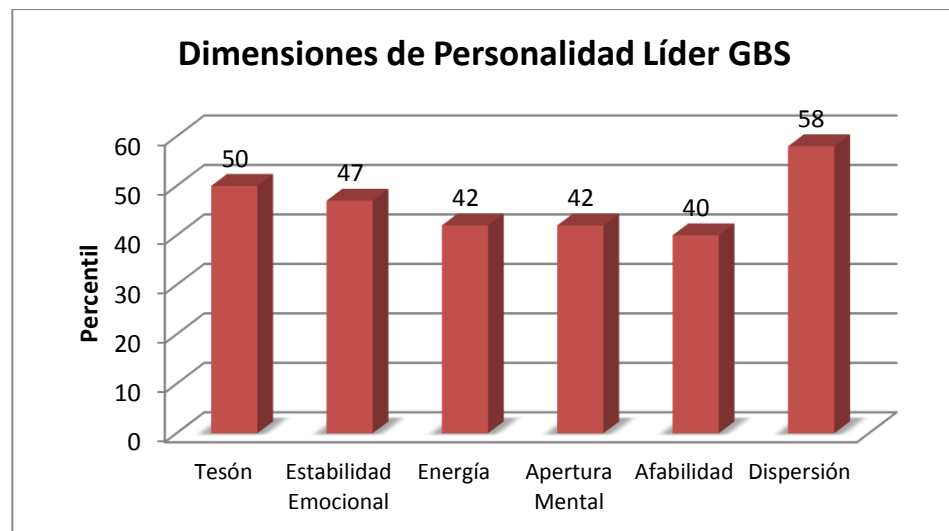
Según la percepción de sus colaboradores el presente líder influye sobre sus subalternos creando una visión compartida, transmitiendo a su vez una visión de futuro a fin de involucrarlos en los proyectos o metas, así mismo se ocupa de cada uno de sus miembros proveyendo bienestar y cuidado.

Los resultados de las dimensiones de liderazgo Transaccional concuerdan en las dos evaluaciones realizadas y se presentan a continuación:



En donde la dimensión Recompensa contingente obtuvo un percentil de 25, y la dimensión de Dirección por Excepción obtuvo un percentil de 10, ambas dimensiones muestran un bajo dominio, por lo que se deduce que el presente líder no recompensa a sus subalternos cuando se han cumplidos los objetivos, y por otro lado castiga cuando se comete un error.

En cuanto a las dimensiones de Personalidad que presenta el líder de la unidad de Gestión de Bienes y Servicios podemos observar lo siguiente:

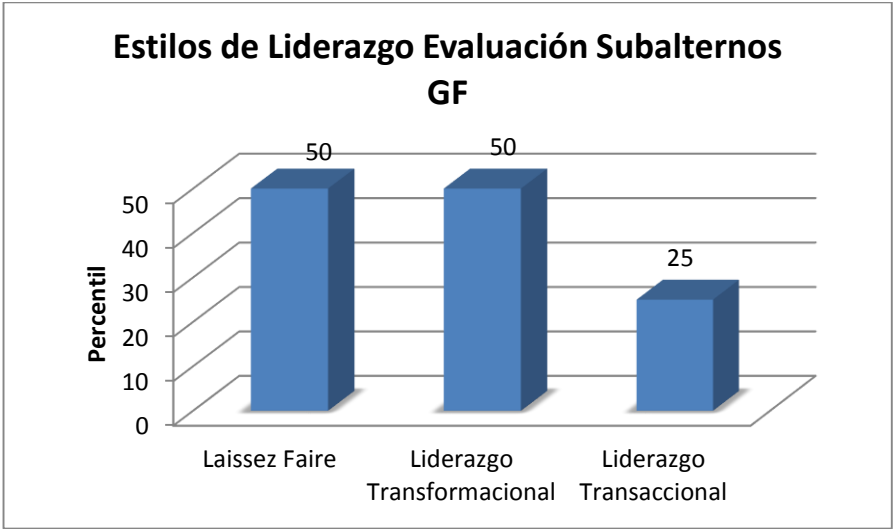
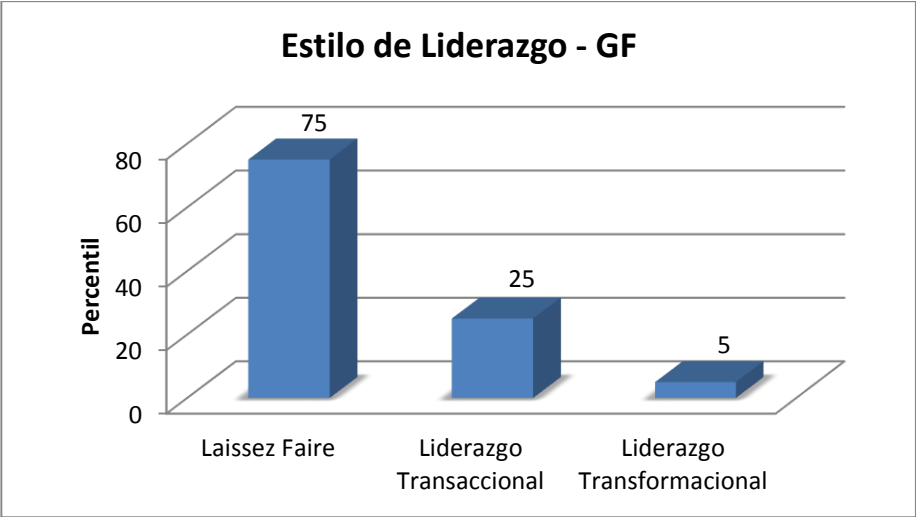


La dimensión denominada Tesón (autorregulación) obtuvo el percentil más alto con un valor de 50, seguido por Estabilidad Emocional con un valor de 47 y en la misma ubicación Energía y Apertura Mental con un valor de 42, en último lugar se ubica con un percentil de 40 la Afabilidad.

En cuando al grado de distorsión se puede observar que la persona evaluada introduce un cierto sesgo positivo en sus respuestas, es decir tiene a negar defectos personales o es particularmente una persona ingenua.

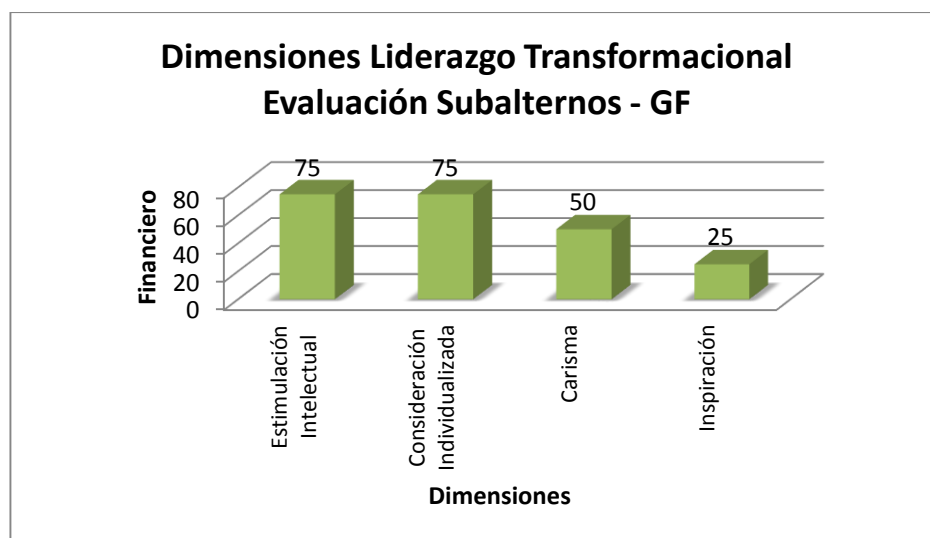
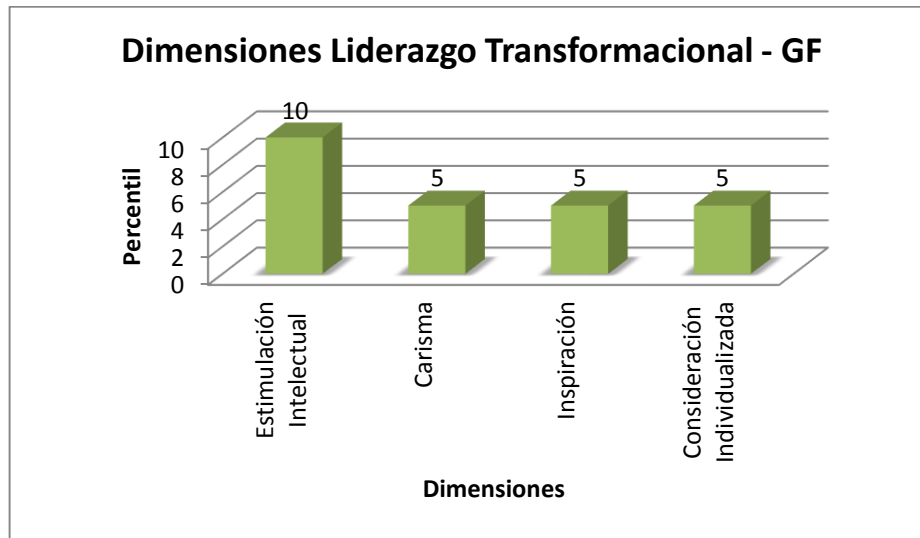
2.2.2.2 Gestión financiera – GF

Conforme los resultados obtenidos en la Evaluación de Autopercepción y Evaluación de Subalternos para determinar el estilo de liderazgo se obtuvieron los siguientes resultados:



El líder de la unidad de Gestión financiera presenta en la evaluación de autopercepción un nivel medio alto en el estilo de liderazgo Laissez Faire, en segundo lugar se ubica el estilo de liderazgo Transaccional con un nivel de dominio bajo y en tercer lugar se ubica el estilo de liderazgo Transformacional igualmente con un nivel de dominio bajo, según la evaluación el resultado obtenido fue un percentil de 50 tanto en el estilo Laissez Faire como en el estilo liderazgo Transformacional, ubicándose al liderazgo transaccional en un nivel de dominio bajo. Con los resultados obtenidos se debe trabajar en las competencias del líder a fin definir el estilo de liderazgo más adecuado y desarrollarlo.

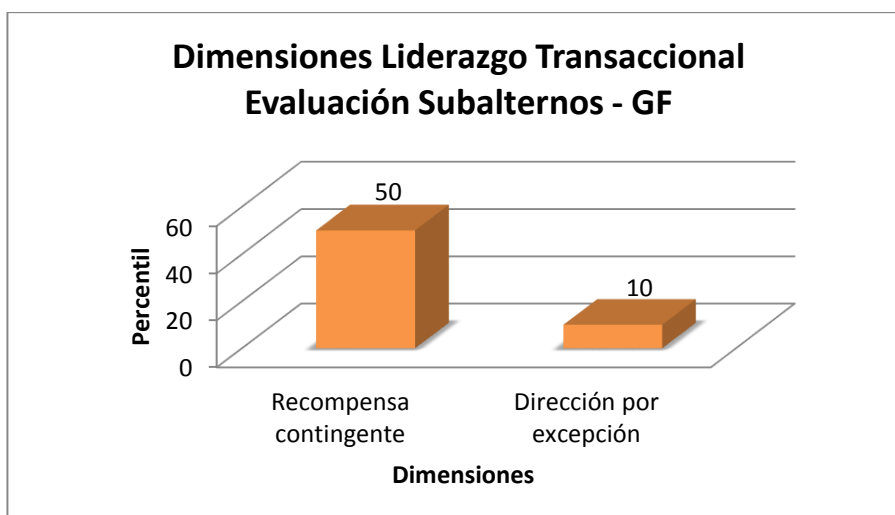
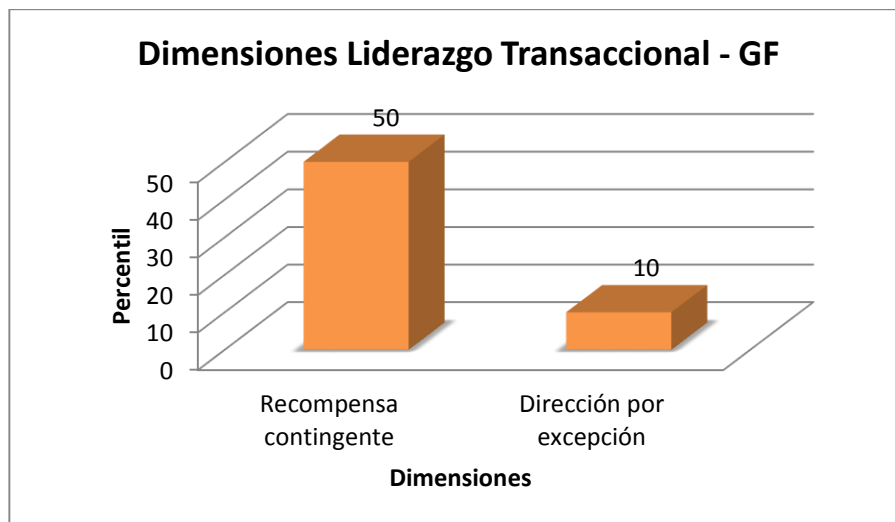
En cuanto a las dimensiones de liderazgo Transformacional se encontraron los siguientes resultados conforme la evaluación de Autopercepción aplicada y la Evaluación de Subalternos:



Como resultado en el cuestionario de Autopercepción presentan un nivel de dominio bajo, siendo la más representativa la dimensión de Estimulación Intelectual la cual indicaría que el líder no presenta nuevas soluciones o maneras de solucionar un problema ante una eventualidad crítica. En la evaluación de subalternos las dimensiones de Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada se ubicaron en un percentil de 75 es decir medio alto, lo cual indica que los subalternos consideran que el líder se ocupa por el bienestar de cada uno de sus miembros y toma decisiones o nuevas maneras de solucionar los problemas, así mismo los subalternos perciben que su líder en un nivel medio influye en

ellos a través del carisma llevándolos a cumplir los objetivos, la dimensión denominada Inspiración obtuvo un nivel dominante bajo. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

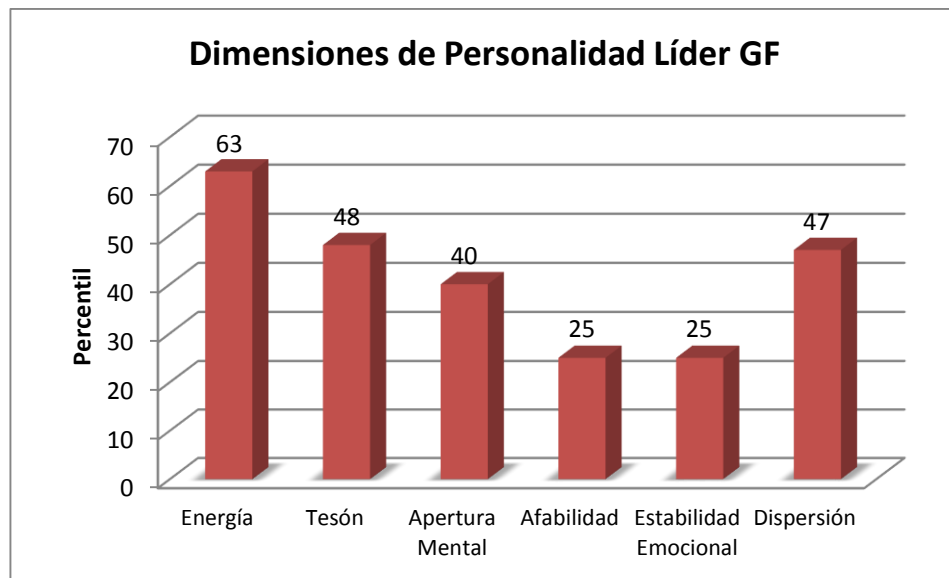
En cuanto a los resultados obtenidos, tanto en el cuestionario de Auto percepción como en el de evaluación de Subalternos, conforme las dimensiones del liderazgo Transaccional que se obtuvieron son las siguientes:



Las dimensiones que corresponden al liderazgo Transaccional obtuvieron los mismos puntajes en cuando a percentiles en ambas evaluaciones realizadas, en donde la dimensión

de Recompensa contingente se ubica en un nivel medio y la dimensión de Dirección por excepción en un nivel de dominio bajo, es decir el líder y sus subalternos perciben que el líder recompensa a sus colaboradores cuando cumplen sus objetivos en ocasiones, y el líder actúa castigando cuando se cometen errores.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cuando las dimensiones de personalidad obtenidas por el líder de la unidad de Gestión financiera:



Las dimensiones obtenidas en el cuestionario de personalidad aplicado indican que el líder de la unidad de Gestión financiera muestra un alto nivel de Energía, seguido por Tesón (autorrealización), luego se puede observar la dimensión de Apertura Mental y con un percentil de 25 las dimensiones de Afabilidad y Estabilidad Emocional.

Con respecto al grado de distorsión se puede indicar que el perfil está libre de sesgo ya que el valor obtenido en esta dimensión se encuentra dentro de lo normal.

Las Hojas de Perfil y el formato de la Hoja de Respuestas que corresponden al Cuestionario Big Five se podrán visualizar en Anexo 1; los formatos de los Formularios de Respuestas CELID Forma A y Forma S así como los Perfiles graficados de los cuestionarios CELID Forma A y Forma S se podrán visualizar en Anexo 2, el levantamiento de la información se

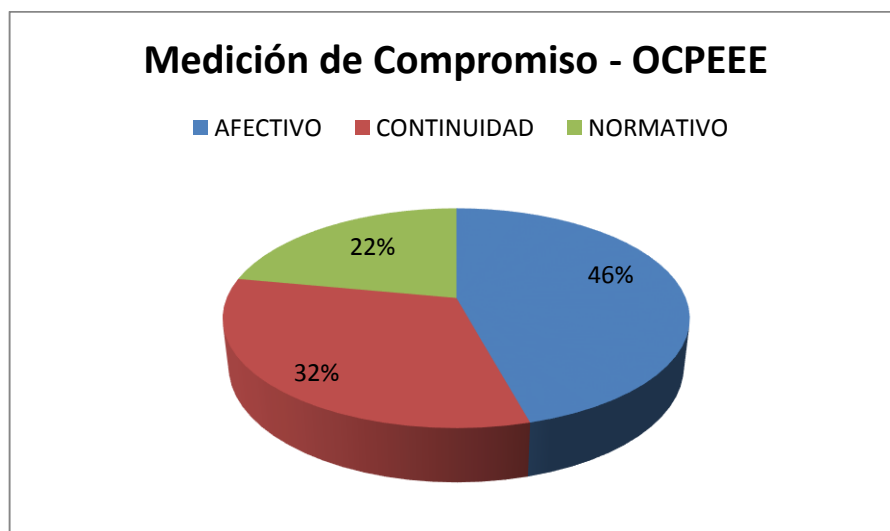
realizó de manera confidencial, ningún formulario aplicado consta con nombres del personal que colaboró en el proceso.

2.3 DIAGNÓSTICO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Los resultados que se obtuvieron luego de la aplicación de la Encuesta para medir compromiso organizacional, Entrevista realizada y de la observación que se hizo, se exponen de conformidad a la unidad a la que pertenecen los colaboradores.

2.3.1 Procesos desconcentrados agregadores de valor

2.3.1.1 Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos – OCPEEE



De acuerdo al gráfico expuesto, el 46% del compromiso que manifiesta el personal de la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos representa a un compromiso Afectivo es decir, el personal tiene un apego emocional por la Institución, tienen además un sentido de pertenencia y orgullo de formar parte de la Institución, con un 32% el personal manifiesta un compromiso de Continuidad es

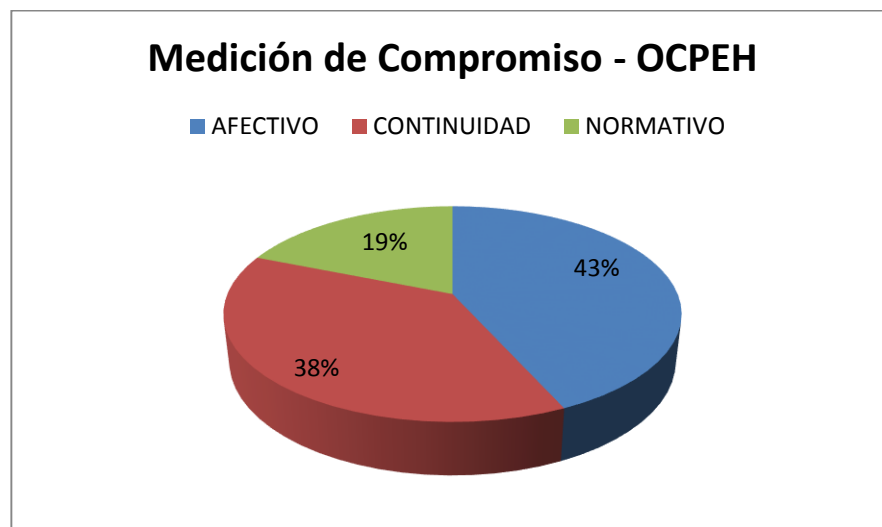
decir también mantienen una relación de compromiso cognitiva con la Institución se involucran y a su vez eso les lleva a continuar formando parte de la Institución, el 22% representa a un compromiso Normativo el cual tiene que ver con un sentimiento de obligación hacia la Institución, el cual se manifiesta en un porcentaje bajo.

Así mismo las personas que participaron en este proceso manifestaron que sienten orgullo de pertenecer al INEC por la información que la Institución proporciona en beneficio de país, así como el crecimiento personal y profesional que ha tenido; siguen formando parte de la Institución porque les gusta lo que hacen, porque el ambiente laboral es bueno; en general es importante mencionar que tienen una buena imagen de su líder como un liderazgo a seguir.

De la misma manera se pudieron constatar algunos aspectos como la motivación que el personal tiene hacia la Institución y compañeros, se interesan por cumplir las normativas internas, están prestos a cumplir con los requerimientos de su puesto incluso si aumentan las exigencias, constituyendo un grado alto de compromiso con respecto a las otras áreas analizadas, al igual que el otro proceso agregador de valor evaluado en ese estudio, según resultados de registro de observación que se expone más adelante en este mismo capítulo.

2.3.1.2 Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares – OCPEH

El 43% de lo manifestado por los colaboradores de esta unidad representa un compromiso Afectivo, es decir el personal siente orgullo de formar parte de la Institución, se involucran con ella sintiendo un apego emocional y afectivo; el 38% representa a un compromiso de Continuidad, los colaboradores tienen la necesidad de pertenecer a la Institución siendo este un estado cognitivo no solo afectivo, se involucra con la Institución y esto les lleva a permanecer en ella; el 19% representa a un compromiso Normativo y este corresponde al deber u obligación que tienen de pertenecer a la Institución constituyendo este tipo de compromiso un porcentaje bajo.



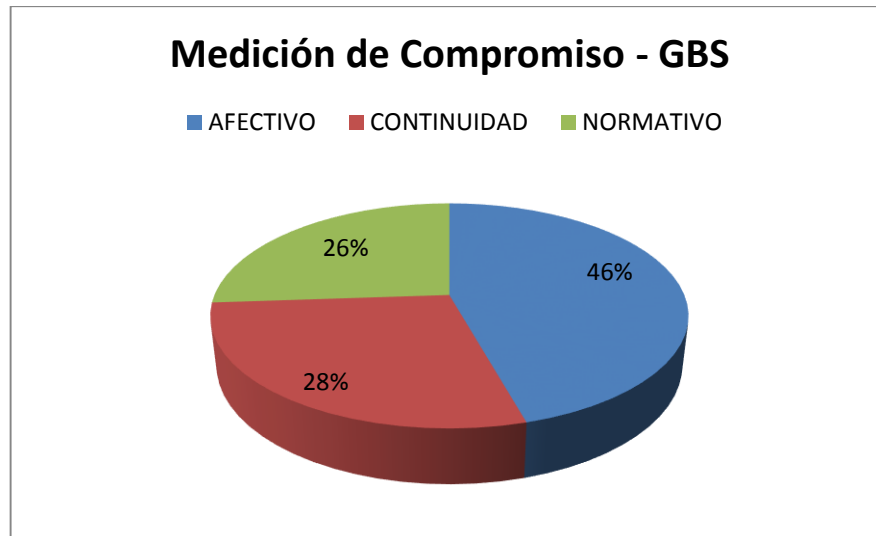
Los colaboradores de la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares también manifestaron otros elementos como el orgullo que sienten por la Institución por el desarrollo que han tenido profesionalmente, y por los datos e información valiosa que se producen en la Institución, dentro de los motivos para seguir perteneciendo a la Institución manifestaron el buen ambiente laboral, el gusto por las actividades que realizan y el crecimiento profesional, consideran que el compromiso que poseen con la Institución no depende de su líder.

Les agrada compartir espacios de interacción con sus compañeros, tienen interés por cumplir con las normativas internas, si el trabajo exige cumplir con horarios adicionales están dispuestos a brindar esos espacios a la Institución, un 50% de estas personas están dentro del índice de atrasos y ausentismo.

Según resultados de registro de observación, éste personal obtuvo un grado alto de compromiso con respecto a las otras áreas analizadas, al igual que el otro proceso agregador de valor evaluado en ese estudio.

2.3.2 Procesos desconcentrados habilitantes de apoyo

2.3.2.1 Gestión de bienes y servicios – GBS

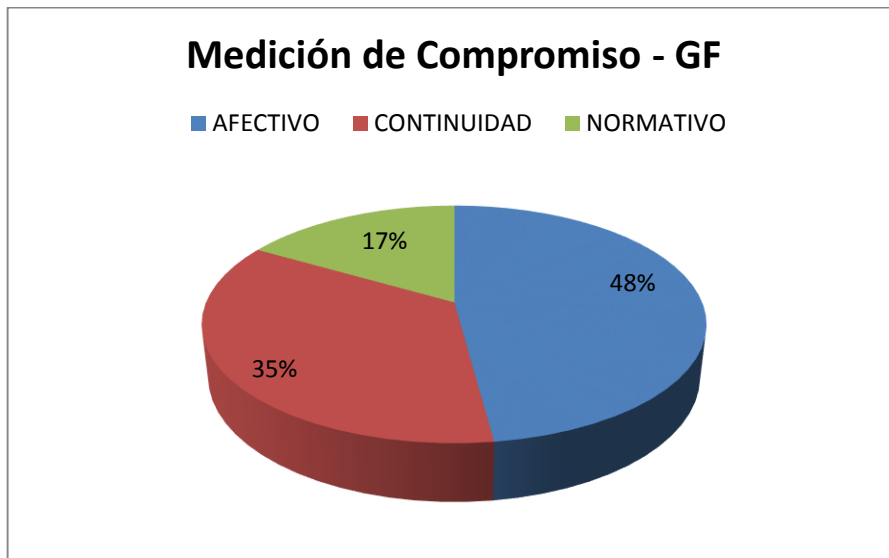


El personal de la unidad de Gestión de bienes y servicios manifiesta un 46% de compromiso Afectivo, lo cual indica que el personal siente un apego emocional y afectivo por la Institución, sienten orgullo de formar parte de la organización y tienen un sentido de pertenencia; el 28% corresponde a un compromiso de Continuidad seguido por un 26% al compromiso Normativo, es decir aunque en un grado no muy elevado el personal siente la necesidad de continuar en la Institución por las compensaciones por ejemplo o por lo brindado por su parte a la Institución, así mismo a veces pueden sentir el deber de seguir perteneciendo a la Institución con un sentido moral y ético.

Además manifiestan que sienten orgullo de pertenecer a la Institución por el aprendizaje que han adquirido, parte de los motivos de su permanencia en la Institución son las prestaciones que obtienen de la Institución, tienen además una buena imagen de su líder.

El personal de ésta área ha demostrado el interés por cumplir las normativas internas de la Institución, si el trabajo requiere de tiempo adicional lo cumplen, les agrada compartir espacios de integración con otros compañeros. Dentro del análisis de Observación éste proceso se encuentra en tercer lugar en cuanto al nivel evidenciado de compromiso.

2.3.2.2 Gestión financiera - GF



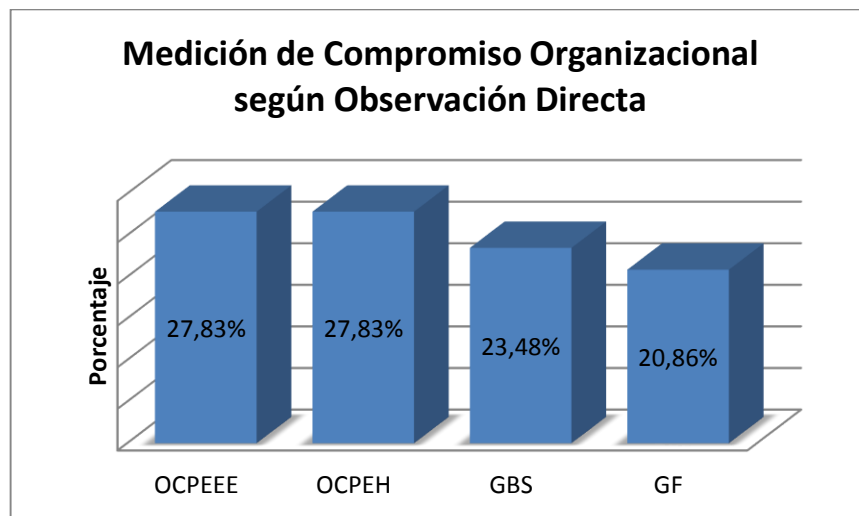
En el presente gráfico se puede observar que el 48% corresponde a compromiso Afectivo según lo manifestado por el personal de la unidad de Gestión financiera lo que indica que los colaboradores de este proceso sienten orgullo de formar parte de la Institución, tienen un sentido de pertenencia y un apego emocional y afectivo; el 35% corresponde a un compromiso de Continuidad lo cual significa que tienen la necesidad de seguir perteneciendo a la Institución, convirtiéndose en un estado cognitivo aparte del afectivo, dejar la Institución representaría dejar ciertas compensaciones; así mismo en un porcentaje bajo con el 17% se manifiesta un compromiso Normativo, lo que indica que el personal tiene un sentido moral y ético de continuar en la Institución y un deber por la responsabilidad adquirida.

Dentro de los motivos por los cuales permanecen en la Institución manifiestan elementos como el crecimiento profesional, la relativa estabilidad, las compensaciones que brinda la Institución y el buen ambiente laboral; sienten orgullo por la Institución porque es una Institución con trayectoria y metas definidas, porque se cumple con la ley, porque promueve el compañerismo y por el crecimiento profesional; coinciden en que su líder debe mejorar la comunicación y confianza.

Las personas que conforman esta unidad sienten el interés de cumplir con la normativa interna, están prestas a colaborar ante requerimientos de otros compañeros, no es muy

usual que todo el equipo se exija dar más de lo que su puesto amerita en cuanto a las exigencias mismas de su puesto o laborar tiempo adicional si así se requiere, una particularidad de este equipo de trabajo es que no suelen compartir espacios de interacción para compartir con otros compañeros de trabajo, en el análisis general realizado mediante observación ocupan el último lugar en nivel de compromiso con respecto a las otras áreas analizadas.

2.3.3 Resultado obtenido mediante Observación Directa



De acuerdo a los elementos analizados respecto al compromiso organizacional se obtuvieron los resultados expuestos en el presente gráfico, en donde los niveles más altos de compromiso fueron evidenciados en los dos procesos agregadores de valor, Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos y en Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares, ambas unidades obtuvieron un porcentaje de 27,83% con respecto a todas las áreas analizadas.

El tercer lugar lo ocupó la unidad de Gestión de bienes y servicios con un 23,48%, y el último lugar lo ocupa la unidad de Gestión financiera con un 20,86%.

La Plantilla que corresponde a la calificación del Cuestionario de compromiso se podrá visualizar en Anexo 3, el resultado de las Entrevistas se expondrá en Anexo 4, cabe señalar que el levantamiento de la información se realizó de manera confidencial, en ninguna herramienta aplicada constan los nombres del personal que colaboró en el proceso.

CAPÍTULO 3

DISCUSION

En el presente capítulo se procederá a la Identificación de la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso de los colaboradores, conforme los patrones o tendencias encontrados con los datos obtenidos, confirmando la hipótesis planteada, y pronosticando que a futuro se manejará un correcto estilo de liderazgo que influya sobre el compromiso de los colaboradores mediante el planteamiento de una propuesta de perfil más idóneo de acuerdo al estilo de liderazgo que genera compromiso y un plan de reforzamiento que nos permita ejercer estrategias preventivas y correctivas relacionadas con los problemas que hemos identificado respecto al compromiso de los colaboradores.

3.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LIDERAZGO

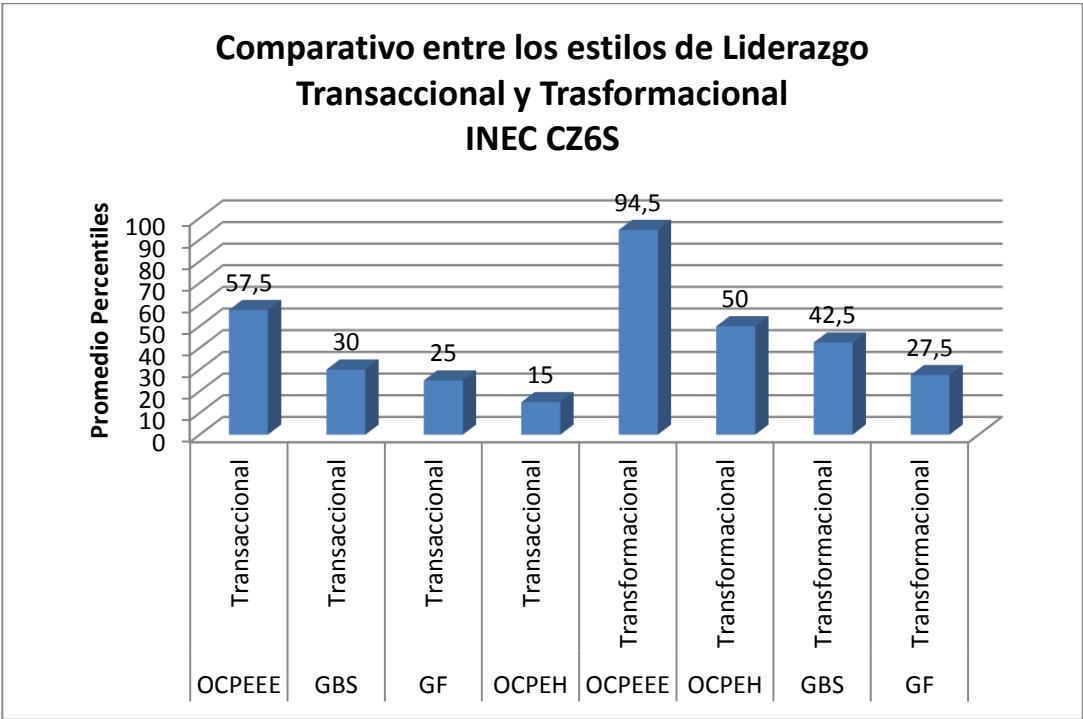
El liderazgo en la Coordinación Zonal 6 del INEC fue analizado en base al trabajo realizado a cuatro Jefes de Proceso que representó el 29% de la población total de Jefaturas en la Coordinación Zonal 6 del INEC, de ellos dos corresponden a procesos desconcentrados agregadores de valor y dos a procesos desconcentrados habilitantes de apoyo.

Los resultados obtenidos indican que el estilo de liderazgo que predomina en los mencionados líderes es el estilo Transformacional y el líder que mayormente evidencia este estilo es el Jefe de proceso de la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos, tanto por su autoapreciación y la apreciación de sus subalternos considerando todas las herramientas aplicadas, a continuación se presentan gráficamente éstos resultados que se tuvieron, en donde el líder mencionado presenta un 94,5 en el estilo de liderazgo Transformacional en el promedio de la evaluación realizada por sus subalternos y su autopercepción, y un valor de 57,5 en el promedio de perfil correspondiente a liderazgo Transformacional; el siguiente líder corresponde a Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares con un percentil promedio de 50 en el estilo de liderazgo Transformacional y un valor de 15 en el estilo de liderazgo Transaccional.

Considerando así mismo el liderazgo más predominante el siguiente líder que se ubica con mayor puntaje en este estilo es el líder de la unidad de Gestión de bienes y servicios con un valor percentilar de 42,5 en liderazgo Transformacional y un valor de 30 en liderazgo

Transaccional; y en última posición tenemos al líder de la unidad de Gestión financiera con un valor obtenido de 27,5 en liderazgo Transformacional y 25 en el estilo de liderazgo Transaccional.

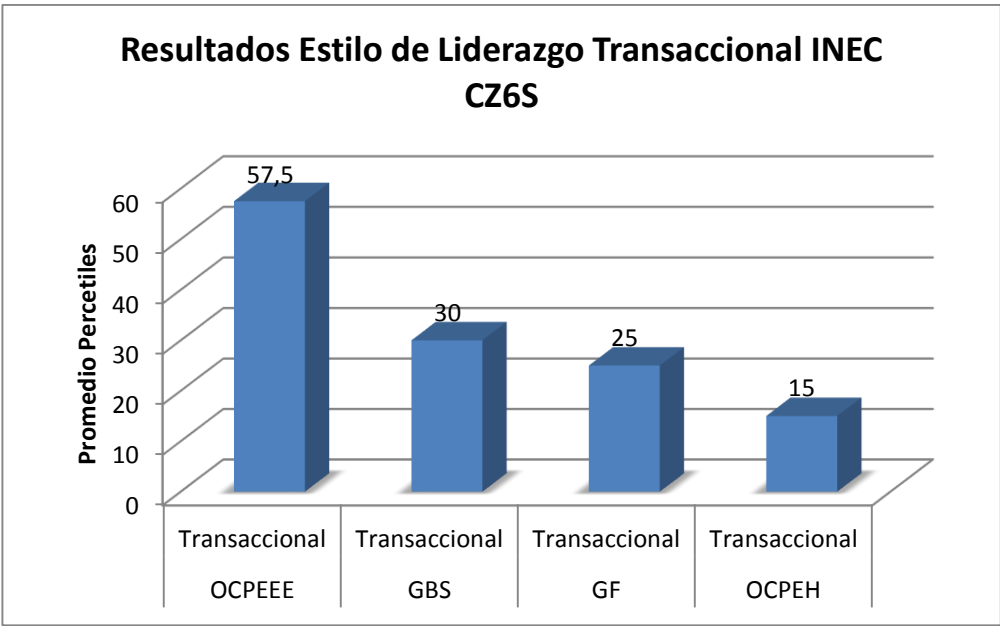
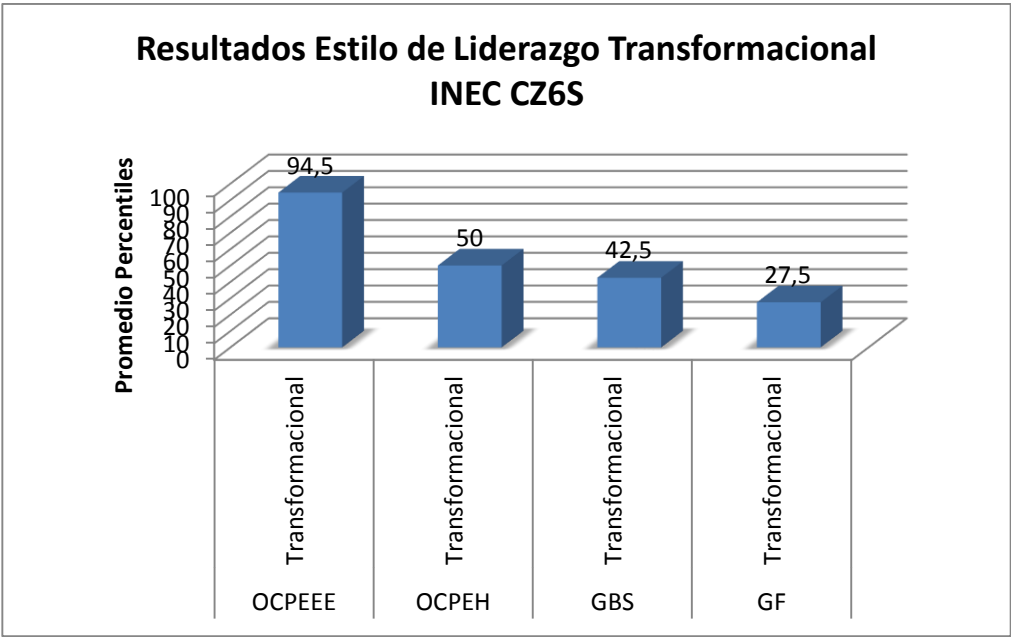
Los dos líderes de proceso que cuentan con los valores más altos en el estilo de liderazgo Transformacional pertenecen al área técnica es decir ambos son procesos desconcentrados agregadores de valor.

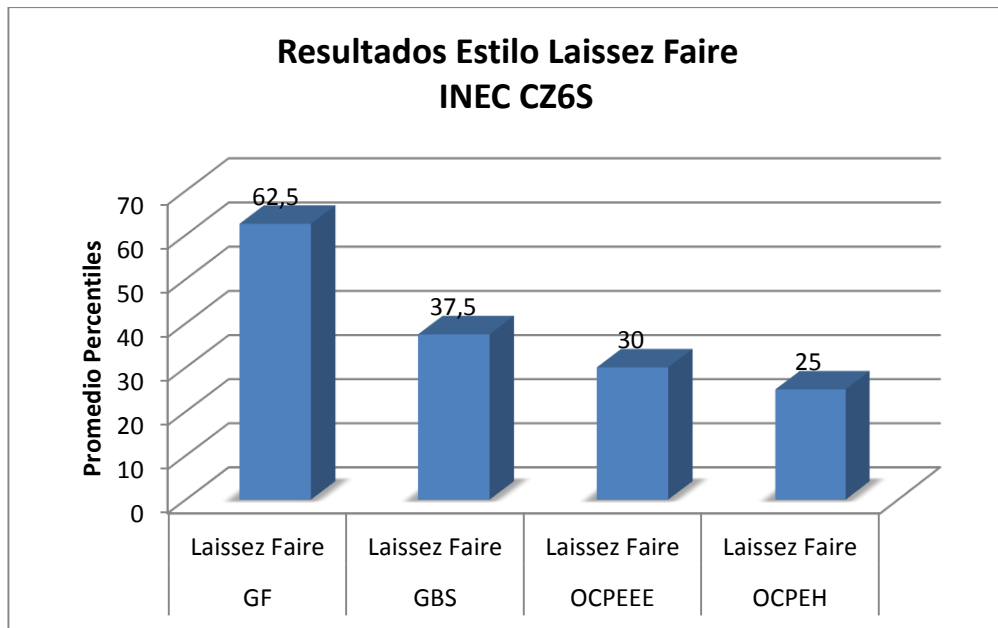


A continuación se presenta una matriz con los valores totales promediados según los resultados de la autopercepción y los resultados de la evaluación de subalternos, en donde se podrá visualizar el valor total obtenido por cada Líder en los tres estilos de liderazgo analizados, el promedio se realizó conforme los resultados obtenidos en los percentiles:

UNIDAD	PROCESO	ESTILO DE LIDERAZGO	PERCENTIL SUBALTERNOS	PERCENTIL LIDERES	PROMEDIO
OCPEEE - Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos	Proceso desconcentrado agregador de valor	Transformacional	99	90	94,5
OCPEH - Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares	Proceso desconcentrado agregador de valor	Transformacional	50	50	50
GBS - Gestión de bienes y servicios	Proceso desconcentrado habilitante de apoyo	Transformacional	75	10	42,5
GF - Gestión financiera	Proceso desconcentrado habilitante de apoyo	Transformacional	50	5	27,5
OCPEEE - Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos	Proceso desconcentrado agregador de valor	Transaccional	90	25	57,5
GBS - Gestión de bienes y servicios	Proceso desconcentrado habilitante de apoyo	Transaccional	50	10	30
GF - Gestión financiera	Proceso desconcentrado habilitante de apoyo	Transaccional	25	25	25
OCPEH - Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares	Proceso desconcentrado agregador de valor	Transaccional	25	5	15
GF - Gestión financiera	Proceso desconcentrado habilitante de apoyo	Laissez Faire	50	75	62,5
GBS - Gestión de bienes y servicios	Proceso desconcentrado habilitante de apoyo	Laissez Faire	25	50	37,5
OCPEEE - Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos	Proceso desconcentrado agregador de valor	Laissez Faire	10	50	30
OCPEH - Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares	Proceso desconcentrado agregador de valor	Laissez Faire	25	25	25

La representación gráfica de los resultados obtenidos en los tres estilos evaluados se muestra a continuación:

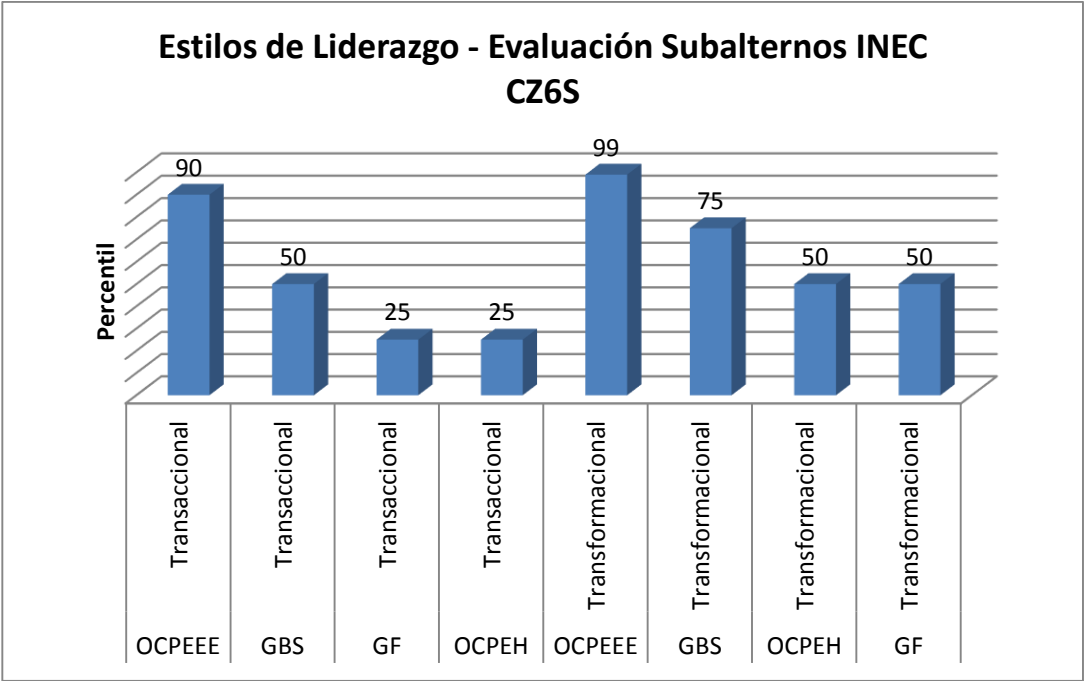
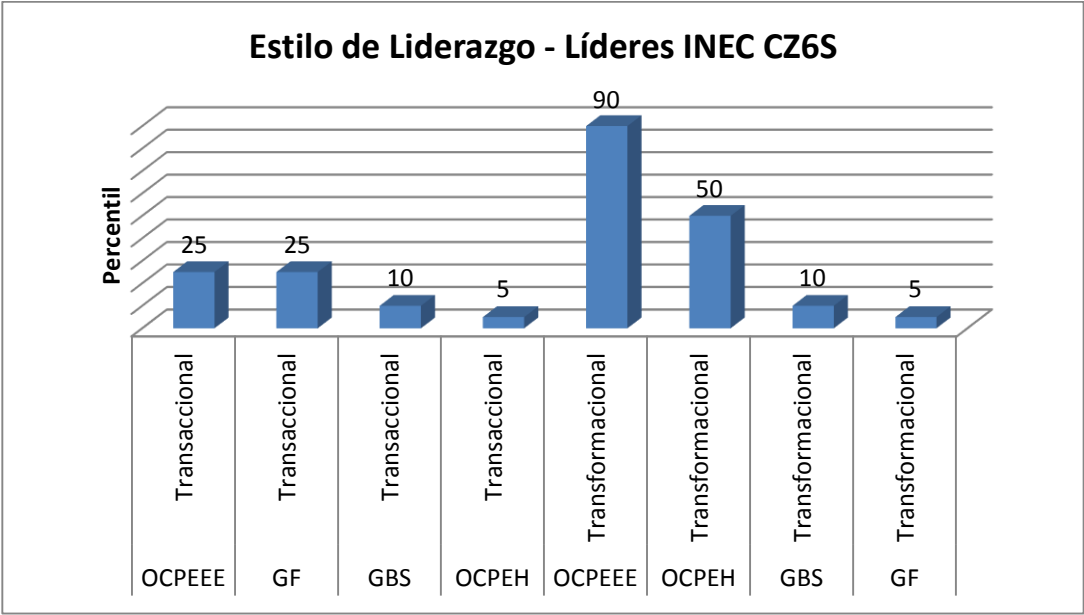




Es importante mencionar que el estilo Laissez Faire el cual de acuerdo a los autores del Cuestionario de Evaluación éste significa ausencia de liderazgo, en donde el Líder que obtuvo mayor puntaje en este estilo fue el líder de la unidad de Gestión financiera, lo que se puede corroborar con los valores relativamente bajos obtenidos en los otros estilos; el siguiente líder que se ubica en este estilo es el líder de la unidad de Gestión de bienes y servicios, ambos líderes pertenecen a los procesos desconcentrados habilitantes de apoyo, lo que concuerda con la contraposición de los líderes más influyentes que corresponden a los procesos agregadores de valor y los cuales son los que presentan valores bajos en los resultados del estilo de liderazgo Laissez Faire.

Más adelante en el Capítulo 3 se propondrán Planes de Desarrollo para cada líder, posterior a un análisis de brechas de acuerdo a la propuesta de un perfil ideal de liderazgo.

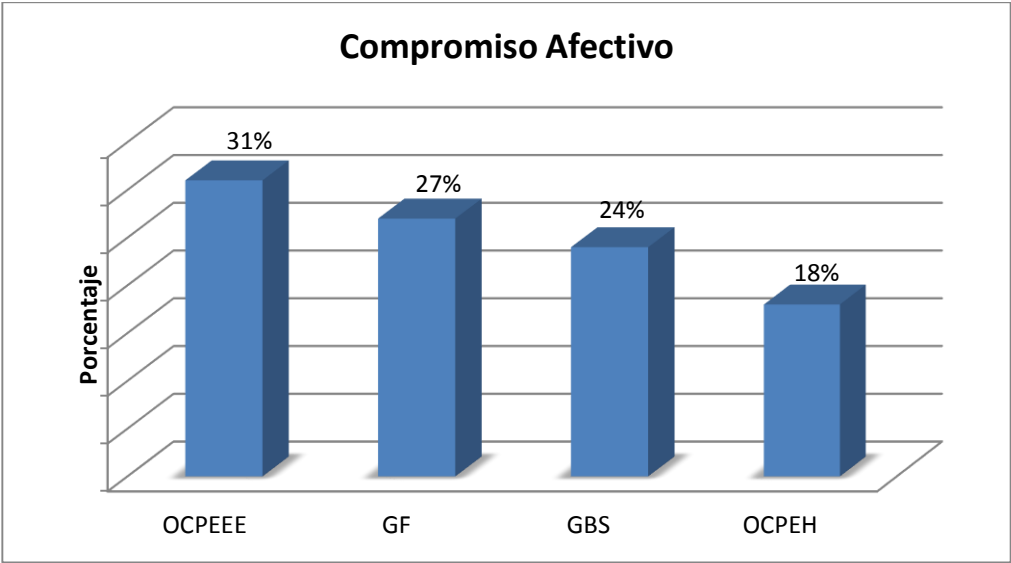
El análisis realizado por separado en cuanto a las herramientas aplicadas se presenta a continuación, en el primer gráfico se podrán presentar los resultados obtenidos en la Evaluación de Autopercepción de los líderes, y en el segundo gráfico los resultados de la Evaluación de los Subalternos.



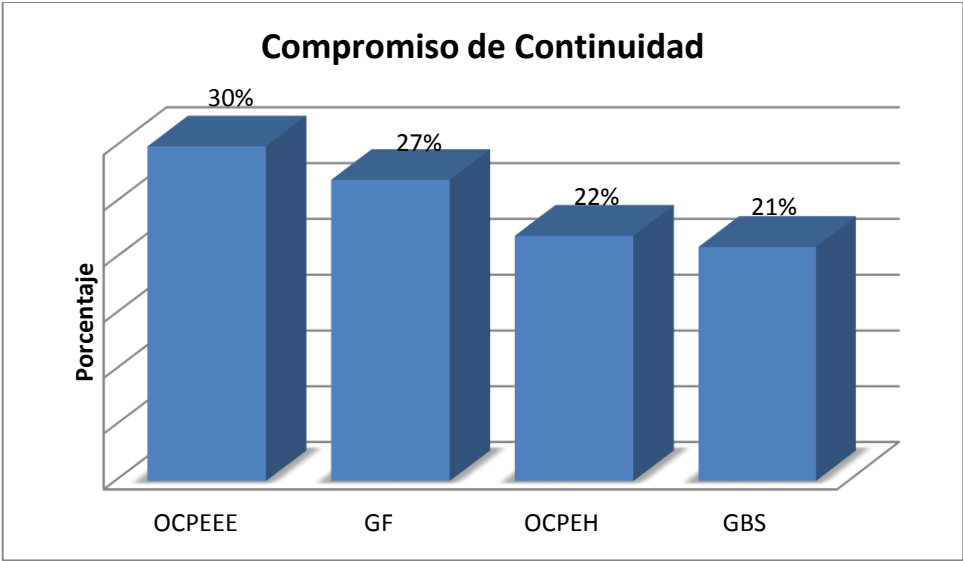
3.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional en la Coordinación Zonal 6 del INEC fue analizado en base a la aplicación de un cuestionado de compromiso organizacional, Entrevistas y Observación directa, las mencionadas herramientas fueron aplicadas a dieciséis Subalternos que representó el 24% de la población total de subordinados en la Coordinación Zonal 6 del INEC, de ellos ocho corresponden a procesos desconcentrados agregadores de valor y ocho a procesos desconcentrados habilitantes de apoyo.

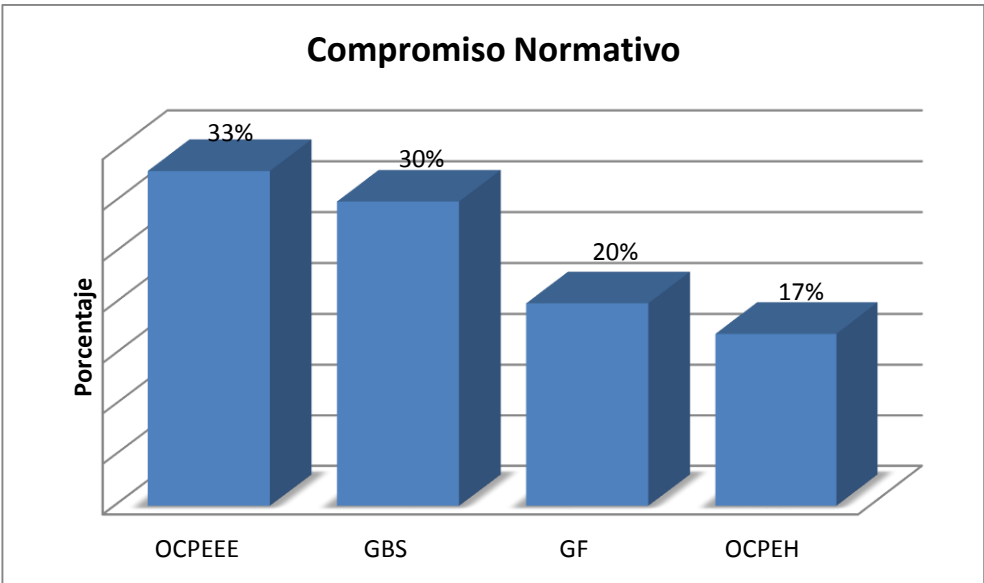
Los datos obtenidos a nivel de todos los subalternos que participaron en el presente proyecto fueron los siguientes:



La unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos fue la que mayor porcentaje obtuvo en el compromiso Afectivo, es decir tienen un mayor grado de apego emocional, tienen un mayor grado de sentido de pertenencia, y sienten orgullo de formar parte de la organización, con un 27% se encuentra la unidad de Gestión financiera, seguida por Gestión de bienes y servicios y con un 18% se encuentra la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares.



En cuanto al compromiso de Continuidad la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos también obtuvo el mayor porcentaje en cuanto a este tipo de compromiso, alcanzando un porcentaje de 30%, seguido por la unidad de Gestión financiera con un 27%, en tercer lugar se ubica la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares con un 22%, y en último lugar la unidad de Gestión de bienes y servicios con un 21%.



El mayor porcentaje de compromiso Normativo lo obtuvo el personal de la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos con un 33%, seguido con la unidad de Gestión de bienes y servicios con un 30%, en tercer lugar se ubicó la unidad de Gestión financiera con un 20% y en cuarta posición la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares con un 17%.

3.3 INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN ZONAL 6 DEL INEC.

En base al análisis de los resultados obtenidos, se puede deducir que el proceso que mayor compromiso tiene con la Institución es el que corresponde a la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos, considerando los tres tipos de compromiso analizados, de acuerdo al estudio el compromiso Afectivo es el más adecuado o el ideal para ser puesto en práctica en el personal de la Coordinación Zonal 6, siendo importante también poner en práctica en segundo lugar el compromiso de Continuidad en menor grado.

El líder que presenta un liderazgo marcado y sobretodo que sus líderes lo perciben así es el líder de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos, el cual mantiene en mayor nivel un tipo de liderazgo Transformacional, pudiendo deducir que este estilo es el estilo más adecuado para ser puesto en práctica en los líderes de la Coordinación Zonal 6 del INEC.

Por lo tanto se puede concluir que la unidad mayormente comprometida con la Zonal 6 del INEC es la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos y que su liderazgo influye sobre su compromiso, conclusión que se obtiene gracias a las herramientas aplicadas, corroborando esta reflexión con las entrevistas realizadas en donde se pudo constatar mayormente la actitud positiva y predisposición que los miembros de esta unidad presentaron, así mismo de acuerdo a la observación directa que se llevó a cabo están así mismo con un alto nivel de compromiso.

Al ser el líder mencionado el que tiene una influencia positiva en su equipo de trabajo y que el estilo Transformacional reúne las características adecuadas de acuerdo al análisis global realizado, se planteará una propuesta de Perfil apegándose a sus competencias, no obstante de acuerdo al análisis posterior que se realice en el Capítulo cuatro, se planteará también un Plan de Desarrollo para éste líder.

Por lo tanto se comprobó el planteamiento realizado en un inicio, el compromiso se encuentra vinculado al liderazgo que ejercen cada uno de los líderes de los procesos de la Zonal.

Podemos responder a la pregunta planteada ¿Cuál es el impacto que genera el estilo de liderazgo en el compromiso de los colaboradores de la Coordinación Zonal 6 del INEC?, indicando que se determinó el impacto que generan los estilos de liderazgo en el compromiso del personal de la Coordinación Zonal 6 del INEC, afirmando que el estilo de liderazgo que genera impacto es el estilo Transformacional el cual tiene incidencia en el compromiso de los subalternos, por lo tanto se procede a proponer un plan de reforzamiento de competencias de conformidad al estilo de liderazgo más idóneo.

Determinando el estilo de liderazgo más adecuado de acuerdo a la necesidad institucional podremos encaminar a sus líderes en base a ese estilo y por lo tanto el personal estará más comprometido con la Institución, es decir, si los líderes se alinean a un estilo de liderazgo idóneo aumenta el compromiso de sus colaboradores.

3.4 PROPUESTA DE UN PERFIL IDONEO DE LIDERAZGO PARA LOS LÍDERES DE LA ZONAL 6 DEL INEC

El levantamiento del perfil de liderazgo se realizó de acuerdo a las competencias afines a las dimensiones analizadas en el Cuestionario CELID, y al Cuestionario BFQ, tomando en consideración que el estilo de liderazgo más adecuado es el estilo de liderazgo Transformacional, esto en cuanto a las competencias específicas propuestas, las competencias fueron analizadas de acuerdo al Diccionario de Competencias de Martha Alicia Alles autora argentina.

De acuerdo a lo indicado por la mencionada autora, una competencia es una característica subyacente de una persona y que puede predecir un comportamiento estando a su vez la competencia relacionada con un estándar de efectividad.

Las competencias generales, las cuales se mencionarán más adelante en el presente capítulo se refieren a competencias que deben estar presentes en todo el personal de una organización, en cambio que las específicas son competencias directamente relacionadas al puesto, las cuales para este efecto fueron levantadas en función de las dimensiones de liderazgo y personalidad evaluadas en el presente proyecto; por último se han levantado competencias de aprendizaje, mismas que son las requeridas para aquellas funciones en las cuales el conocimiento sea parte del valor agregado de la organización en la que trabajan, en este caso los líderes evaluados en los cuales es necesario también introducirnos en este ámbito a fin de empezar a generar en ellos una gestión de conocimiento.

El Perfil propuesto se ha dividido en tres partes:

- Competencias Generales,
- Competencias Específicas,
- Competencias de Aprendizaje.

Las competencias generales fueron definidas conforme al análisis global de las herramientas aplicadas, se definieron cinco competencias generales que se presentan a continuación:

FUENTE	COMPETENCIAS GENERALES
Análisis de los resultados obtenidos en herramientas aplicadas subalternos.	Integridad
	Perseverancia
	Adaptabilidad al Cambio
	Empowerment
	Trabajo en Equipo

Las competencias Específicas fueron levantadas de acuerdo las dimensiones de liderazgo Transformacional y las dimensiones de Personalidad analizadas, las cuales se presentan a continuación:

DIMENSIONES OBTENIDAS: CELID Y BFQ	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Energía	Dinamismo - Energía
Afabilidad	Capacidad de entender a los demás
Tesón	Orientación a Resultados
Estabilidad emocional	Autocontrol
Apertura mental	Aprendizaje Continuo
Carisma	Desarrollo de Equipo
Inspiración	Impacto e Influencia
Estimulación intelectual	Pensamiento Estratégico
Consideración individualizada	Orientación al Cliente Interno y Externo

Las competencias del Aprendizaje fueron levantadas conforme al análisis de las herramientas aplicadas, se definieron cinco competencias del aprendizaje que se presentan a continuación:

FUENTE	COMPETENCIAS DE APRENDIZAJE
Análisis de los resultados obtenidos en herramientas aplicadas subalternos.	Innovación del conocimiento
	Trabajo en Equipo centrado en objetivos
	Comunicación para compartir conocimientos
	Orientar y desarrollar personas
	Metodología para la calidad

En cuanto a las competencias Generales no se considera una valoración del nivel requerido en virtud de que la consideración es que se tengan esas competencias a nivel de toda la organización no son requeridas estrictamente para el puesto, en cambio en las Competencias específicas y Competencias de Aprendizaje sí se establecen niveles ya que son requeridas para el puesto, en este caso de los líderes, cabe mencionar que este perfil propuesto es independiente del Manual de Puestos Institucional, y está centrado en el desarrollo de competencias de liderazgo, el cual se pondrá a criterio de aplicación por parte de la Institución.

El Perfil Propuesto se levantó en un formato elaborado por la autora del presente proyecto, y se consideró importante incluir los conceptos de acuerdo al Diccionario por Competencias de Martha Alicia Alles, dicho Perfil se presenta a Continuación:

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS**COORDINACION ZONAL 6****Propuesta de un perfil de liderazgo para los Líderes de la Coordinación Zonal 6 del Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC**

COMPETENCIAS GENERALES						
Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.					
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.					
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.					
Empowerment	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.					
Trabajo en Equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS						
COMPETENCIA	DESCRIPCION	NIVEL REQUERIDO				CONDUCTAS / COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
		A	B	C	D	
		Alto	Bueno, por encima del estándar	Mínimo necesario para el puesto	Grado Mínimo, desarrollo en un nivel mínimo	
Dinamismo - Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.		X			Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS						
COMPETENCIA	DESCRIPCION	NIVEL REQUERIDO				CONDUCTAS / COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
		A	B	C	D	
		Alto	Bueno, por encima del estándar	Mínimo necesario para el puesto	Grado Mínimo, desarrollo en un nivel mínimo	
Capacidad de entender a los demás	Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.	X				Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
Orientación a Resultados	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	X				Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia
Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.			X		Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.			X		Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS						
COMPETENCIA	DESCRIPCION	NIVEL REQUERIDO				CONDUCTAS / COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
		A	B	C	D	
		Alto	Bueno, por encima del estándar	Mínimo necesario para el puesto	Grado Mínimo, desarrollo en un nivel mínimo	
Desarrollo de Equipo	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.	X				Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
Impacto e Influencia	Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.	X				Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Incluye la capacidad para saber cuando hay que abandonar un negocio, proyecto o reemplazarlo por otro.		X			Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del entorno. Detecta nuevas oportunidades negociar y de crear alianzas estratégicas.
Orientación al Cliente Interno y Externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes externos o internos. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.		X			Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

COMPETENCIAS DE APRENDIZAJE						
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO				CONDUCTAS / COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
		A	B	C	D	
		Alto	Bueno, por encima del estándar	Mínimo necesario para el puesto	Desarrollo en un grado mínimo	
Innovación del conocimiento	Hace referencia la proceso de crear conocimiento nuevo mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo. Las ideas, las soluciones, los servicios y los productos nuevos y valiosos se identifican mediante nuevas combinaciones del conocimiento existente y/o la creación de conocimiento nuevo.		X			Presenta soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando conocimientos nuevos o diferentes, conocimientos que nunca había ofrecido la empresa.
Trabajo en Equipo centrado en objetivos	La habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para la obtención de un objetivo común.		X			Sabe la manera de integrar los diversos y estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Puede tomar un punto de vista objetivo del desempeño y reputación del equipo y es un defensor de su grupo.
Comunicación para compartir conocimientos	Demuestra sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara dentro del grupo: alienta a los miembros del equipo a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de todos los miembros.		X			Identifica y dirige de forma constructiva los conflictos dentro del equipo. Es confiado pero puede responder a los desafíos sin ponerse a la defensiva. Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema. Comprende y comunica los temas complejos. Puede comunicarse efectivamente en un entorno internacional.
Orientar y desarrollar personas	Ayuda a que los demás descubran y alcancen su potencial.		X			Ayuda a los demás a pensar cómo pueden mejorar su desempeño, brindando oportunidad y espacio para que las personas acepten tareas estimulantes. Aporta ideas específicas y sugerencias para el desarrollo, permite que el personal corra riesgos razonables y los ayuda a aprender de sus errores; colabora para superar los obstáculos.
Metodología para la calidad	Utiliza los procedimientos de la firma u organización para asegurar eficiencia interna y un constante estándar de servicio al cliente.		X			Cuestiona y descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios y conduce su exitosa puesta en marcha. Utiliza metodologías internacionales para agregar valor a la práctica.

3.5 PLANES DE REFORZAMIENTO PARA DESARROLLO DE COMPETENCIAS INDIVIDUALES DE LOS LÍDERES DE LA ZONAL 6 DEL INEC

De conformidad al Perfil Propuesto se procedió elaborar cuatro planes de reforzamiento para desarrollo de competencias individuales, previo a la elaboración de dichos planes se realizó un análisis de las brechas de aprendizaje que requiere cada Líder de acuerdo los resultados obtenidos en las herramientas aplicadas, es decir el porcentaje que se encuentra entre nivel actual de desarrollo de la competencia y el nivel requerido según el perfil propuesto, existen líderes que cuentan con lo requerido es por eso que para ellos es necesario que tomen conciencia primero de la competencia y trabajen para manejarla de la mejor manera, y en los casos en que los líderes no presentan cierta competencia se debe trabajar para desarrollarla, el análisis de brechas se realizó en un formato elaborado por la autora, considerando los niveles propuestos en el perfil.

Para la medición de brechas de las Competencias Específicas, las cuales derivan de las dimensiones de los cuestionarios aplicados, se utilizó la siguiente matriz:

D	C	B	A	
25	50	75	100	PERFIL
1 a 25	26 a 50	51 a 75	76 a 99	CELID
25 a 37	38 a 50	51 a 63	64 a 75	BFQ

En donde las escalas se definen de acuerdo a las Hojas de Perfil graficadas siendo escalas propias de los cuestionario, del 01 al 99 para el CELID y del 01 al 75 para el BFQ, las sub escalas son propias de la autora del presente proyecto. El levantamiento de Brechas conforme al Perfil Propuesto se muestran a continuación:

1. Líder: Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
COORDINACION ZONAL 6

Identificación de Brechas de acuerdo al Perfil de Liderazgo Propuesto

Líder: Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos.

FUENTE	COMPETENCIAS GENERALES			
Análisis de los resultados obtenidos en herramientas aplicadas subalternos.	Integridad			
	Perseverancia			
	Adaptabilidad al Cambio			
	Empowerment			
	Trabajo en Equipo			
DIMENSIONES OBTENIDAS: CELID Y BFQ	COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
	COMPETENCIA	NIVEL ACTUAL	NIVEL REQUERIDO	PORCENTAJE DE BRECHA IDENTIFICADO
Energía	Dinamismo - Energía	C	B	25%
Afabilidad	Capacidad de entender a los demás	C	A	50%
Tesón	Orientación a Resultados	C	A	50%
Estabilidad emocional	Autocontrol	C	C	0%
Apertura mental	Aprendizaje Continuo	B	C	0%
Carisma	Desarrollo de Equipo	A	A	0%
Inspiración	Impacto e Influencia	B	A	25%
Estimulación intelectual	Pensamiento Estratégico	C	B	25%
Consideración individualizada	Orientación al Cliente Interno y Externo	A	B	0%
FUENTE	COMPETENCIAS DE APRENDIZAJE			
Análisis de los resultados obtenidos en herramientas aplicadas subalternos.	Innovación del conocimiento			
	Trabajo en Equipo centrado en objetivos			
	Comunicación para compartir conocimientos			
	Orientar y desarrollar personas			
	Metodología para la calidad			

2. Líder: Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares:

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS

COORDINACION ZONAL 6

Identificación de Brechas de acuerdo al Perfil de Liderazgo Propuesto

Líder: Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares.

FUENTE	COMPETENCIAS GENERALES			
Análisis de los resultados obtenidos en herramientas aplicadas subalternos.	Integridad			
	Perseverancia			
	Adaptabilidad al Cambio			
	Empowerment			
	Trabajo en Equipo			
DIMENSIONES OBTENIDAS: CELID Y BFQ	COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
	COMPETENCIA	NIVEL ACTUAL	NIVEL REQUERIDO	PORCENTAJE DE BRECHA IDENTIFICADO
Energía	Dinamismo - Energía	D	B	50%
Afabilidad	Capacidad de entender a los demás	C	A	50%
Tesón	Orientación a Resultados	C	A	50%
Estabilidad emocional	Autocontrol	C	C	0%
Apertura mental	Aprendizaje Continuo	C	C	0%
Carisma	Desarrollo de Equipo	D	A	100%
Inspiración	Impacto e Influencia	D	A	100%
Estimulación intelectual	Pensamiento Estratégico	C	B	25%
Consideración individualizada	Orientación al Cliente Interno y Externo	A	B	0%
FUENTE	COMPETENCIAS DE APRENDIZAJE			
Análisis de los resultados obtenidos en herramientas aplicadas subalternos.	Innovación del conocimiento			
	Trabajo en Equipo centrado en objetivos			
	Comunicación para compartir conocimientos			
	Orientar y desarrollar personas			
	Metodología para la calidad			

3. Líder: Gestión de bienes y servicios:

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
COORDINACION ZONAL 6

Identificación de Brechas de acuerdo al Perfil de Liderazgo Propuesto

Líder: Gestión de bienes y servicios

FUENTE	COMPETENCIAS GENERALES			
Análisis de los resultados obtenidos en herramientas aplicadas subalternos.	Integridad			
	Perseverancia			
	Adaptabilidad al Cambio			
	Empowerment			
	Trabajo en Equipo			
DIMENSIONES OBTENIDAS: CELID Y BFQ	COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
	COMPETENCIA	NIVEL ACTUAL	NIVEL REQUERIDO	PORCENTAJE DE BRECHA IDENTIFICADO
Energía	Dinamismo - Energía	C	B	25%
Afabilidad	Capacidad de entender a los demás	C	A	50%
Tesón	Orientación a Resultados	C	A	50%
Estabilidad emocional	Autocontrol	C	C	0%
Apertura mental	Aprendizaje Continuo	C	C	0%
Carisma	Desarrollo de Equipo	D	A	100%
Inspiración	Impacto e Influencia	D	A	100%
Estimulación intelectual	Pensamiento Estratégico	D	B	50%
Consideración individualizada	Orientación al Cliente Interno y Externo	D	B	50%
FUENTE	COMPETENCIAS DE APRENDIZAJE			
Análisis de los resultados obtenidos en herramientas aplicadas subalternos.	Innovación del conocimiento			
	Trabajo en Equipo centrado en objetivos			
	Comunicación para compartir conocimientos			
	Orientar y desarrollar personas			
	Metodología para la calidad			

4. Líder: Gestión financiera:

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
COORDINACION ZONAL 6

Identificación de Brechas de acuerdo al Perfil de Liderazgo Propuesto

Líder: Gestión financiera

FUENTE	COMPETENCIAS GENERALES			
Análisis de los resultados obtenidos en herramientas aplicadas subalternos.	Integridad			
	Perseverancia			
	Adaptabilidad al Cambio			
	Empowerment			
	Trabajo en Equipo			
DIMENSIONES OBTENIDAS: CELID Y BFQ	COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
	COMPETENCIA	NIVEL ACTUAL	NIVEL REQUERIDO	PORCENTAJE DE BRECHA IDENTIFICADO
Energía	Dinamismo - Energía	B	B	0%
Afabilidad	Capacidad de entender a los demás	D	A	100%
Tesón	Orientación a Resultados	C	A	50%
Estabilidad emocional	Autocontrol	D	C	25%
Apertura mental	Aprendizaje Continuo	C	C	0%
Carisma	Desarrollo de Equipo	D	A	100%
Inspiración	Impacto e Influencia	D	A	100%
Estimulación intelectual	Pensamiento Estratégico	D	B	75%
Consideración individualizada	Orientación al Cliente Interno y Externo	D	B	75%
FUENTE	COMPETENCIAS DE APRENDIZAJE			
Análisis de los resultados obtenidos en herramientas aplicadas subalternos.	Innovación del conocimiento			
	Trabajo en Equipo centrado en objetivos			
	Comunicación para compartir conocimientos			
	Orientar y desarrollar personas			
	Metodología para la calidad			

Una vez que se realizó el análisis de brechas de cada uno de los líderes, se procedieron a elaborar los planes de reforzamiento para desarrollo de competencias individuales, las matrices se levantaron en base a la información proporcionada en el Módulo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias II dictado por la catedrática Mgt. Gina Toro en la Maestría de Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional II Versión.

Los elementos que han sido considerados en la elaboración de los planes de desarrollo son los siguientes:

- Competencia de desarrollo
- Brecha de la competencia
- Fuente de aprendizaje
- Solución de aprendizaje / comentarios
- Soporte organizacional
- Retroalimentación del progreso
- Fecha de inicio
- Fecha de fin
- Costo

A continuación se presentan los planes de desarrollo propuestos para cada uno de los líderes en el siguiente orden:

- Líder de la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos.
- Líder de la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares
- Líder de la unidad de Gestión de bienes y servicios
- Líder de la unidad de Gestión financiera

Plan de reforzamiento para desarrollo de competencias individuales

Líder: Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 1 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Dinamismo - Energía	25%	Taller o Capacitación de Desarrollo Personal. Autoaprendizaje	Generar o promover a su equipo de trabajo con su ejemplo la disposición de trabajar en circunstancias adversas, con serenidad y control de sí mismo.	Auto aprendizaje-Pares	Reuniones de área para revisar los avances de objetivos u acciones en cualquier circunstancia.	01/05/2015	30/05/2015	Aprox. \$50
Capacidad de entender a los demás	50%	Taller de trabajo en Equipo, motivación de personal.	Buscar o promover reuniones del área para socializar objetivos institucionales y personales.	Jefe Inmediato, personalmente (uno mismo), trabajo en equipo	Resultados de las acciones acordadas con su personal del área	15/05/2015	30/06/2015	Aprox. \$50
		Observación, empatía con el personal a su cargo.						
Orientación a Resultados	50%	Autoaprendizaje en priorizar actividades importantes y de impacto para el desarrollo de la organización.	Resultados Evidenciados de metas alcanzadas o resultados de las actividades que tiene alto nivel de importancia para el desarrollo del área o organización.	Jefes Inmediatos, pares y personal a cargo.	Cumplimiento de objetivos planteados por parte de la coordinación zonal.	01/05/2015	30/06/2015	No amerita

Líder: Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 2 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Autocontrol	0%	Capacitación Interna al personal a su cargo sobre esta competencia.	Generar en el área autocontrol en cada una de las personal al momento de realizar sus actividades para cumplir los objetivos institucionales y personales.	Personal (uno mismo), Personal a cargo	Al culminar un proyecto realizar reuniones del área para exponer las acciones positivas.	01/05/2015	30/06/2015	No amerita
Aprendizaje Continuo	0%	Foros con el personal para exponer su propia experiencia y la potencia que tiene la Institución.	Manejar a su equipo de trabajo para que tengan un aprendizaje continuo con apoyo y entrenamiento.	Personal (uno mismo), Personal a su cargo.	Cumplimiento de objetivos planteados por parte de la coordinación zonal Al culminar un proyecto realizar reuniones del área para exponer las acciones positivas.	01/05/2015	30/06/2015	No amerita
Desarrollo de Equipo	0%	Reuniones con el personal para lograr que se genere un ambiente de colaboración y cooperación con los miembros del equipo.	Formar parte del grupo de trabajo, realizando tareas y procesos encaminados al logro de los objetivos de la organización para que los resultados sean satisfactorios, en un ambiente de apoyo, compañerismo y respeto	Personal del área	Cumplimiento de objetivos planteados por parte del área.	01/05/2015	30/06/2015	No amerita

Líder: Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 3 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Impacto e Influencia	25%	Autoaprendizaje	Generación de propuestas e ideas que permitan realizar acciones que influya en el personal del área. .	Jefe Inmediato, Personal(uno mismo).	Al culminar un proyecto con resultados diferentes.	02/04/2012	01/06/2012	No amerita
Pensamiento Estratégico	25%	Autodesarrollo y capacitación sobre objetivos personales e institucionales.	Generar ambientes de cambio dentro del área del trabajo para lograr un porcentaje mayor en pensamiento estratégico.	Personal (uno mismo)	Revisión de los objetivos institucionales con el cumplimiento de los mismos.	02/04/2012	01/06/2012	No amerita
Orientación al Cliente Interno y Externo	0%	Realizar reuniones del área para generar objetivos personales e institucionales.	Orientar a su personal que se debe brindar la atención adecuada y correcta de manera interna y externa.	Personal del área, Jefe Inmediato, Pares	Retroalimentación con el personal del área de acuerdo a los resultados obtenidos.	02/04/2012	01/06/2012	No amerita

Líder: Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 4 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Competencias Generales	-	Competencias que se pueden ir desarrollando con actividades de auto aprendizaje y del jefe inmediato a su personal del área y además se puede realizar una metodología de socialización sobre los conceptos y el desarrollo de estas competencias.	Orientarse personalmente y Orientar a su personal a cargo a que las actividades realizadas sean en equipo, que de acuerdo a los diferentes cambios que se presenten se deben cumplir las actividades con integridad para dar cumplimiento a todos los objetivos con perseverancia.	Personal (uno mismo); personal del área.	Verificar el desarrollo de las competencias en cada una de las personas reflejado en cada una de las actividades que han desarrollado como equipo de trabajo.	-	-	No amerita
Competencias de Aprendizaje	-	Competencias que se pueden ir desarrollando con actividades de auto aprendizaje y del jefe inmediato a su personal del área.	Generar actividades donde estas competencias se vayan desarrollando con las actividades planteadas, con una comunicación efectiva, tener claro los objetivos del equipo de trabajo para que con la sinergia lleguen a cumplir con calidad los objetivos	Personal (uno mismo); personal del área.	Verificar el desarrollo de las competencias en cada una de las personas reflejado en cada una de las actividades que han desarrollado como equipo de trabajo.	-	-	No amerita

Plan de reforzamiento para desarrollo de competencias individuales

Líder: Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares

Fecha de última actualización: 11/04/2015

pág. 1 de 4

Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Dinamismo - Energía	50%	Capacitación de Desarrollo de competencias organizacionales y personales. Autoaprendizaje	Generar en la persona un hábito de auto aprendizaje en la competencia de dinamismo y de esta manera promover a su equipo de trabajo la disposición de trabajar en circunstancias adversas.	Auto aprendizaje- Pares, personal a cargo	Reuniones de área en donde se verifique el cumplimiento de objetivos y qué tipo de complicidad fue realizarlo.	01/05/2015	30/05/2015	Aprox. \$50
Capacidad de entender a los demás	50%	Taller de trabajo en equipo, motivación de personal y organizacional	Como jefe de área buscar espacios de dialogo donde se exponga todos los puntos de vista del personal a cargo.	Jefe Inmediato, personalmente (uno mismo), trabajo en equipo	Resultados con los objetivos planteados como equipo de trabajo, y respuesta positivas en relaciones interpersonales.	15/05/2015	30/06/2015	Aprox. \$50
		Talleres de escucha activa.						
Orientación a Resultados	50%	Autoaprendizaje al priorizar actividades de impacto para el desarrollo de la organización.	Buscar las actividades de alta importancia para que de esta manera se cumplan los objetivos personales e institucionales.	Jefes Inmediatos, pares y personal a cargo.	Porcentaje de cumplimiento de objetivos definidos.	01/05/2015	30/06/2015	Aprox. \$50

Líder: Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 2 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Autocontrol	0%	Capacitación Interna al personal a su cargo sobre esta competencia.	Generar en el área autocontrol en cada una de las personas al momento de realizar sus actividades para cumplir los objetivos institucionales y personales.	Personal (uno mismo), Personal a cargo	Al culminar un proyecto realizar reuniones del área para exponer las acciones positivas.	01/05/2015	30/06/2015	No amerita
Aprendizaje Continuo	0%	Talleres con el personal para incrementar el aprendizaje grupal mejorando la potencia individual.	Generar actividades de aprendizaje continuo a su personal a cargo con apoyo y entrenamiento.	Personal (uno mismo)., Personal a su cargo.	Verificación del cumplimiento de objetivos al culminar un proyecto .	01/05/2015	30/06/2015	No amerita
Desarrollo de Equipo	100%	Generar un ambiente de colaboración y cooperación con los miembros del equipo.	Formar parte de su equipo de trabajo, promoviendo actividades en conjunto con orientación a resultados para cumplir los objetivos de la organización.	Personal del área	Cumplimiento de objetivos planteados por parte del área.	01/05/2015	30/06/2015	No amerita

Líder: Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 3 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Impacto e Influencia	100%	Influir en el personal del área para generar de esta manera el cumplimiento total de objetivos.	Generar mecanismos para influir de manera positiva en las actividades del equipo de trabajo.	Jefe Inmediato, Personal (uno mismo).	Observación de las actividades realizar en el desarrollo de proyectos.	02/04/2012	01/06/2012	No amerita
Pensamiento Estratégico	25%	Autodesarrollo y capacitación sobre objetivos personales e institucionales.	Generar ambientes de cambio dentro del área del trabajo para resaltar habilidades y destrezas de cada persona del equipo de trabajo.	Personal (uno mismo)	Porcentaje de resultados estratégicos ante situaciones de cambio.	02/04/2012	01/06/2012	No amerita
Orientación al Cliente Interno y Externo	0%	Realizar reuniones del área para generar objetivos personales e institucionales.	Orientar a su personal que se debe brindar la atención adecuada y correcta de manera interna y externa.	Personal del área, Jefe Inmediato, Pares	Retroalimentación con el personal del área de acuerdo a los resultados obtenidos.	02/04/2012	01/06/2012	No amerita

Líder: Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 4 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Competencias Generales	-	Competencias que se pueden ir desarrollando con actividades de auto aprendizaje y del jefe inmediato a su personal del área y además se puede realizar una metodología de socialización sobre los conceptos y el desarrollo de estas competencias.	Orientarse personalmente y Orientar a su personal a cargo a que las actividades realizadas sean en equipo, que de acuerdo a los diferentes cambios que se presenten se deben cumplir las actividades con integridad para dar cumplimiento a todos los objetivos con perseverancia.	Personal (uno mismo); personal del área.	Verificar el desarrollo de las competencias en cada una de las personas reflejado en cada una de las actividades que han desarrollado como equipo de trabajo.	-	-	No amerita
Competencias de Aprendizaje	-	Competencias que se pueden ir desarrollando con actividades de auto aprendizaje y del jefe inmediato a su personal del área.	Generar actividades donde estas competencias se vayan desarrollando con las actividades planteadas, con una comunicación efectiva, tener claro los objetivos del equipo de trabajo para que con la sinergia lleguen a cumplir con calidad los objetivos empresariales.	Personal (uno mismo); personal del área.	Verificar el desarrollo de las competencias en cada una de las personas reflejado en cada una de las actividades que han desarrollado como equipo de trabajo.	-	-	No amerita

Plan de reforzamiento para desarrollo de competencias individuales

Líder: Gestión de bienes y servicios								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 1 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Dinamismo - Energía	25%	Capacitación de Desarrollo de competencias organizacionales y personales. Autoaprendizaje	Generar en la persona un hábito de auto aprendizaje en la competencia de dinamismo y de esta manera promover a su equipo de trabajo la disposición de trabajar en circunstancias adversas.	Auto aprendizaje-Pares, personal a cargo	Reuniones de área en donde se verifique el cumplimiento de objetivos y qué tipo de complicidad fue realizarlo.	01/05/2015	30/05/2015	Aprox. \$50
Capacidad de entender a los demás	50%	Taller de trabajo en equipo, motivación de personal, relaciones interpersonales.	Como jefe de área buscar espacios de diálogo y generar un equipo de trabajo entre su personal a cargo.	Jefe Inmediato, personalmente (uno mismo), trabajo en equipo	Al tener conocimiento de las actividades de cada una de las personas y lograr una integración total de su equipo de trabajo se logrará el cumplimiento de los objetivos institucionales.	15/05/2015	30/06/2015	Aprox. \$50
		Talleres de escucha activa.						
Orientación a Resultados	50%	Autoaprendizaje al priorizar actividades de impacto para el desarrollo de la organización.	Diferenciar las actividades que son de alta relevancia para la Institución y dar cumplimiento con el tiempo planteado.	Jefes Inmediatos, pares y personal a cargo.	Porcentaje de cumplimiento de objetivos definidos.	01/05/2015	30/06/2015	Aprox. \$50

Líder: Gestión de bienes y servicios								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 2 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Autocontrol	0%	Capacitación Interna al personal a su cargo sobre esta competencia.	Generar espacios de estabilidad emocional ante cualquier actividad o situación de estrés.	Personal (uno mismo), Personal a cargo	Resultados de cumplimiento de objetivos midiendo el nivel de las emociones que se consideraron o emergieron al momento del desarrollo de una actividad.	01/05/2015	30/06/2015	No amerita
Aprendizaje Continuo	0%	Talleres con el personal para incrementar el aprendizaje individual y grupal mejorando.	Generar actividades de aprendizaje continuo a su personal a cargo con apoyo y entrenamiento.	Personal (uno mismo)., Personal a su cargo.	Verificación del cumplimiento de objetivos al culminar un proyecto.	01/05/2015	30/06/2015	No amerita
Desarrollo de Equipo	100%	Generar un ambiente de colaboración y cooperación con los miembros del equipo.	Desarrollar actividades donde se involucre a todo el personal de área con el objetivo de generar conocimiento y acciones de lo que es trabajar en equipo.	Personal del área	Cumplimiento de objetivos planteados por parte del área en una actividad determinada.	01/05/2015	30/06/2015	No amerita

Líder: Gestión de bienes y servicios								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 3 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Impacto e Influencia	100%	Influir en el personal del área para generar de esta manera el cumplimiento total de objetivos.	Influir en el personal de forma positiva en el desarrollo de actividades de acuerdo a las experiencias personales u organizacionales.	Jefe Inmediato, Personal (uno mismo).	Porcentaje del desarrollo de actividades en la acción que se busco ser influenciada.	02/04/2012	01/06/2012	No amerita
Pensamiento Estratégico	50%	Autodesarrollo y capacitación sobre objetivos personales e institucionales.	Generar ambientes de cambio dentro del área del trabajo para resaltar habilidades y destrezas de cada persona del equipo de trabajo.	Personal (uno mismo)	Porcentaje de resultados estratégicos ante situaciones de cambio.	02/04/2012	01/06/2012	No amerita
Orientación al Cliente Interno y Externo	50%	Realizar reuniones del área para generar objetivos personales e institucionales.	Orientar a su personal que se debe brindar la atención adecuada y correcta de manera interna y externa.	Personal del área, Jefe Inmediato, Pares	Retroalimentación con el personal del área de acuerdo a los resultados obtenidos.	02/04/2012	01/06/2012	No amerita

Líder: Gestión de bienes y servicios								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 4 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Competencias Generales	-	Competencias que se pueden ir desarrollando con actividades de auto aprendizaje y del jefe inmediato a su personal del área y además se puede realizar una metodología de socialización sobre los conceptos y el desarrollo de estas competencias.	Orientarse personalmente y Orientar a su personal a cargo a que las actividades realizadas sean en equipo, que de acuerdo a los diferentes cambios que se presenten se deben cumplir las actividades con integridad para dar cumplimiento a todos los objetivos con perseverancia.	Personal (uno mismo); personal del área.	Verificar el desarrollo de las competencias en cada una de las personas reflejado en cada una de las actividades que han desarrollado como equipo de trabajo.	-	-	No amerita
Competencias de Aprendizaje	-	Competencias que se pueden ir desarrollando con actividades de auto aprendizaje y del jefe inmediato a su personal del área.	Generar actividades donde estas competencias se vayan desarrollando con las actividades planteadas, con una comunicación efectiva, tener claro los objetivos del equipo de trabajo para que con la sinergia lleguen a cumplir con calidad los objetivos	Personal (uno mismo); personal del área.	Verificar el desarrollo de las competencias en cada una de las personas reflejado en cada una de las actividades que han desarrollado como equipo de trabajo.	-	-	No amerita
Líder: Gestión financiera								

Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 1 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Dinamismo - Energía	0%	Capacitación de Desarrollo de competencias organizacionales y personales. Autoaprendizaje	Generar en la persona un hábito de auto aprendizaje en la competencia de dinamismo y de esta manera promover a su equipo de trabajo la disposición de trabajar en circunstancias adversas.	Autoaprendizaje, pares, personal a cargo.	Reuniones de área en donde se verifique el cumplimiento de objetivos y qué tipo de complicidad fue realizarlo.	01/05/2015	30/05/2015	Aprox. \$50
Capacidad de entender a los demás	100%	Taller de trabajo en equipo, motivación de personal, relaciones interpersonales.	Generar en su equipo de trabajo la facilidad de comunicación con el objetivo de que se pueda exponer los diferentes puntos de vistas de una acción; generar en la persona (jefe de área) la competencia de escucha activa.	Jefe Inmediato, personalmente (uno mismo), trabajo en equipo	Porcentaje de espacios de comunicación de equipo de trabajo en un periodo determinado.	15/05/2015	30/06/2015	Aprox. \$50
		Talleres de escucha activa.						
Orientación a Resultados	50%	Auto aprendizaje al priorizar actividades de impacto para el desarrollo de la organización.	Buscar las actividades esenciales de cada uno de los cargos dentro del área con la finalidad de dar cumplimiento a cada una de ellas en el tiempo específico y necesario de cumplimiento.	Jefes Inmediatos, pares y personal a cargo.	Porcentaje de cumplimiento de objetivos definidos.	01/05/2015	30/06/2015	Aprox. \$50

Líder: Gestión financiera								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 2 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Autocontrol	25%	Auto aprendizaje conjuntamente con capacitación Interna al personal a su cargo sobre esta competencia.	Generar espacios de estabilidad emocional ante cualquier actividad o situación de estrés.	Personal (uno mismo), Personal a cargo	Resultados de cumplimiento de objetivos midiendo el nivel de las emociones que se consideraron o emergieron al momento del desarrollo de una actividad.	01/05/2015	30/06/2015	No amerita
Aprendizaje Continuo	0%	Capacitación con el personal para incrementar el aprendizaje individual y grupal mejorando.	Desarrollar actividades donde se vea reflejado que el aprendizaje sea constante y que a partir de ellos se generen nuevos aprendizajes.	Personal (uno mismo), Personal a su cargo.	Porcentaje de actividades o nuevos conocimientos dentro de un periodo determinado.	01/05/2015	30/06/2015	No amerita
Desarrollo de Equipo	100%	Generar un ambiente de colaboración y cooperación con los miembros del equipo.	Realizar actividades del área de trabajo donde se incluya a todo el personal y proponerse acciones para generar el desarrollo de equipo de trabajo.	Personal del área	Cumplimiento de objetivos o actividades planteadas en el inicio y revisar el porcentaje de si la actividad se desarrollo como un equipo de trabajo efectivo.	01/05/2015	30/06/2015	No amerita

Líder: Gestión financiera								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 3 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Impacto e Influencia	100%	Influir en el personal del área para generar de esta manera el cumplimiento total de objetivos.	Influir en el personal de forma positiva en el desarrollo de actividades de acuerdo a las experiencias personales u organizacionales.	Jefe Inmediato, Personal (uno mismo).	Porcentaje del desarrollo de actividades en la acción que se busco ser influenciada.	02/04/2012	01/06/2012	No amerita
Pensamiento Estratégico	75%	Autodesarrollo y capacitación sobre objetivos personales e institucionales.	Generar ambientes de cambio dentro del área del trabajo para resaltar habilidades y destrezas de cada persona del equipo de trabajo.	Personal (uno mismo)	Porcentaje de resultados estratégicos ante situaciones de cambio.	02/04/2012	01/06/2012	No amerita
Orientación al Cliente Interno y Externo	75%	Realizar reuniones del área para generar objetivos personales e institucionales.	Orientar a su personal que se debe brindar la atención adecuada y correcta de manera interna y externa.	Personal del área, Jefe Inmediato, Pares	Retroalimentación con el personal del área de acuerdo a los resultados obtenidos.	02/04/2012	01/06/2012	No amerita

Líder: Gestión financiera								
Fecha de última actualización: 11/04/2015								pág. 4 de 4
Competencia de desarrollo	Brecha de la competencia	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje/ comentarios	Soporte organizacional	Retroalimentación del progreso	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Costo
Competencias Generales	-	Competencias que se pueden ir desarrollando con actividades de auto aprendizaje y del jefe inmediato a su personal del área y además se puede realizar una metodología de socialización sobre los conceptos y el desarrollo de estas competencias.	Orientarse personalmente y Orientar a su personal a cargo a que las actividades realizadas sean en equipo, que de acuerdo a los diferentes cambios que se presenten se deben cumplir las actividades con integridad para dar cumplimiento a todos los objetivos con perseverancia.	Personal (uno mismo); personal del área.	Verificar el desarrollo de las competencias en cada una de las personas reflejado en cada una de las actividades que han desarrollado como equipo de trabajo.	-	-	No amerita
Competencias de Aprendizaje	-	Competencias que se pueden ir desarrollando con actividades de auto aprendizaje y del jefe inmediato a su personal del área.	Generar actividades donde estas competencias se vayan desarrollando con las actividades planteadas, con una comunicación efectiva, tener claro los objetivos del equipo de trabajo para que con la sinergia lleguen a cumplir con calidad los objetivos empresariales.	Personal (uno mismo); personal del área.	Verificar el desarrollo de las competencias en cada una de las personas reflejado en cada una de las actividades que han desarrollado como equipo de trabajo.	-	-	No amerita

A través del levantamiento de los planes de reforzamiento para desarrollo de competencias individuales, para los líderes que participaron del proceso se puede manifestar lo siguiente:

El líder de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos es el líder que más se acerca al perfil idóneo requerido, lo cual se manifiesta con los porcentajes mínimos de brechas que se deben cubrir para este líder.

Al igual que el líder mencionado, el líder de la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares no presenta porcentajes muy amplios de brechas; es importante mencionar que ambos líderes pertenecen a procesos desconcentrados agregadores de valor; lo que no sucede con los dos líderes de los procesos desconcentrados habilitantes de apoyo, los cuales se encuentran alejados del perfil idóneo propuesto, por lo cual se debe trabajar más en estos dos líderes.

En los casos en los cuales los líderes han presentado determinada competencia lo que se buscó al levantar el Plan es que la persona pueda estar consciente de esa competencia a fin de que pueda reforzarla y mejorarla.

Las propuestas para el desarrollo de cada competencia se realizaron con un análisis del porcentaje de brecha que presentó cada líder, a fin de establecer el grado en el que se debe trabajar para desarrollar la respectiva competencia.

CONCLUSIONES

- Se comprueba la hipótesis planteada al iniciar el presente proyecto, es decir el liderazgo influye sobre el compromiso de los colaboradores.
- El análisis se realizó considerando una muestra representativa.
- El líder que mayor influencia ejerce en sus subalternos es el líder de la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos, con un estilo de liderazgo Transformacional.
- La unidad que mayor compromiso presenta es la unidad de Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos, con una predominancia del estilo de compromiso Afectivo.
- La tendencia general de los estilos de liderazgo fue el Transformacional, mientras que la tendencia general del estilo de compromiso predominante fue el Afectivo.
- Los líderes de los procesos desconcentrados agregadores de valor son quienes mayores competencias de liderazgo e influencia sobre sus subalternos poseen.
- Los líderes de los procesos desconcentrados habilitantes de apoyo deben reforzar en mayor grado que los otros dos líderes sus competencias de liderazgo, ya que fueron los líderes que menor influencia sobre el compromiso organizacional ejercen.
- Se establece el perfil idóneo de liderazgo en base al estilo de liderazgo Transformacional.
- Se establecen los planes de reforzamiento de competencias individuales considerando las Brechas presentadas en las competencias analizadas.
- La aplicación de las herramientas utilizadas fue satisfactoria, los datos obtenidos contemplan lo esperado para el análisis realizado.
- Se contó con la apertura necesaria por parte de los participantes del presente proyecto, lo que permitió obtener información objetiva.
- Se deben reforzar competencias de liderazgo en todos los líderes de la Coordinación Zonal 6 del Instituto Nacional de Estadística y Censos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. 2003. **Gestión por Competencias el Diccionario**. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Arias, Quintana. 2012. **Impacto del Liderazgo en las Actitudes de los colaboradores**. Universidad de Anáhuac. México DF, México. The Anáhuac Journal Business and Economics Vol. 12 Nro. 2.
- Betanzos, Andrade, Paz. 2006. **Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos**. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Vol. 22 Nro. 1, pág. 25 a 43.
- Blanco, Castro. 2011. **Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos**. Universidad Católica Boliviana San Pablo. La Paz, Bolivia. Revista Ajayu. Publicación Científica: 215-233, ISSN 2077-2161.
- Chiag, Nuñez, Martín, Salazar. 2010. **Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un análisis de Género y Edad**. Santiago, Chile. Panorama Socioeconómico Año 28 Nro. 40, pág. 92 a 103.
- Chiavenato, I. 2009. **Comportamiento Organizacional**. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V., Segunda Edición. México DF. México.
- Chiavenato I. 2011. **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V., Novena Edición. México DF, México.
- Ruiz de Alba, J. 2013. **El Compromiso Organizacional: Un Valor Personal y Empresarial en el Marketing Interno**. Universidad de Málaga. Málaga, España. Revista de Estudios Empresariales segunda época. Número: 1 páginas 68 a 86.
- Fernandez B, “**Factores Motivaciones e Higienicos de Herzberg en las empresas**” 2013 <<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas.htm>> Consulta: 9 de febrero de 2015.
- Jaimenes, Bretones. “**El Empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo**.” 2011. <http://www.academia.edu/1107815/El_empowerment_organizational_el_inicio_de_una_gestion_saludable_en_el_trabajo>. Consulta: 10 de agosto de 2014.
- Pardo R. 2014. **Apuntes de Compromiso Organizacional**. Universidad de Cuenca. Ecuador. Cuenca, Ecuador. Seminario Experto en Desarrollo del Talento Humano.

- Ponce O. “**El efecto pigmaleón en el ámbito laboral**”. 2010. <<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/efecto-pigmalion-ambito-laboral.htm>> Consulta: 9 de febrero de 2015.
- Robbins, Judge. 2009. **Comportamiento Organizacional**. Person Educación, Decimotercera edición. México DF, México.
- Senge P. 2009. **La Quinta Disciplina en la Práctica**. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Soberanes, De la Fuente. 2009. **El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones**. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Hidalgo, México. Revista Internacional la nueva gestión Organizacional Año 5 Nro. 9. Publicación Científica ISSN: 1870205-8.
- Toro G. 2012. **Módulo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias II**. Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador. Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional II Versión.
- Vergara E. 2012. **Módulo de Clima Organizacional**. Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador. Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional II Versión.

ANEXOS

Anexo 1

Perfiles Cuestionario Big Five, formato Hoja de Respuestas

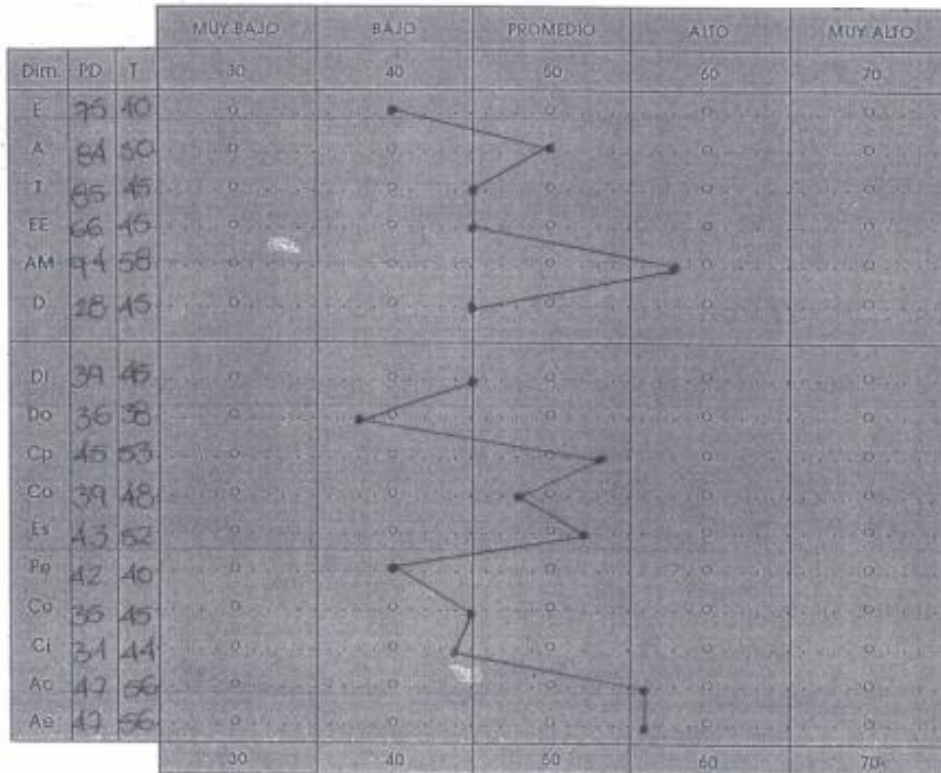
Nº 234

BFQ

HOJA DE PERFIL

OCPEEE

Apellidos y nombre _____ Sexo _____ Edad _____
 Centro _____ Estudios _____ Profesión _____



DIMENSIONES E=Energía T=Iesón A=Atalidat EE=Estabilidad Emocional AM=Aperura Mental	ESCALA D=Distorsión	SUBDIMENSIONES DI=Dinamismo Cp=Cooperación Es=Escrupulosidad Ce=Control de emociones Ac=Aperura a la cultura Do=Dominancia Co=Corticalidad Pe=Perseverancia Ci=Control de Impulsos Ae=Aperura a la experiencia
---	----------------------------	---



Copyright © 1993 by O.S. Organizational Speciali, Florencia, Italia.
 Copyright © 1995 by IEA Ediciones, S.A., Madrid, España.
 Edita: IEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 Madrid - Este ejemplar está impreso en tinta morada y negra. Si se presentan un ejemplar únicamente en tinta negra es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propia. NO LA UTILICE - Printed in Spain, Impreso en España por Imp. Castilla; Agustín Calvo, 47; 28043 Madrid. Depósito legal: M - 18.485 - 1995.

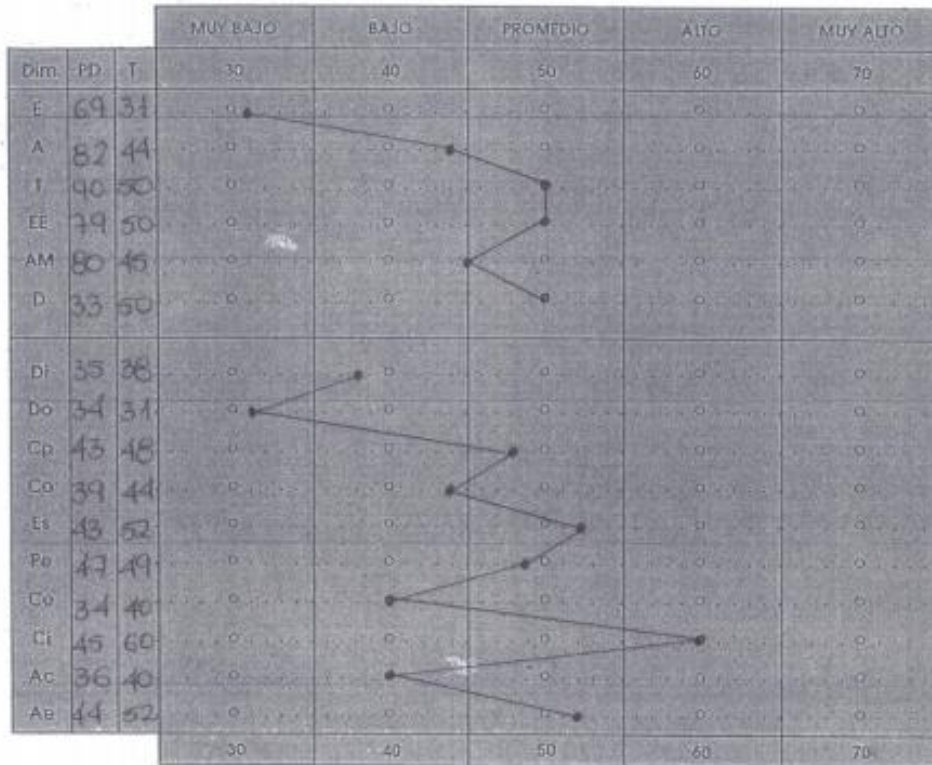
N° 234

BFQ

HOJA DE PERFIL

OCPEH

Apellidos y nombre _____ Sexo _____ Edad _____
 Centro _____ Estudios _____ Profesión _____



DIMENSIONES E=Enajia T=Iesón A=Alabilidad EE=Estabilidad Emocional AM=Apertura Mental	ESCALA D=Distorsión	SUBDIMENSIONES Di=Dinamismo Cp=Cooperación Es=Escrupulosidad Ce=Control de emociones Ac=Apertura a la cultura Do=Dominancia Co=Cordialidad Pe=Perseverancia Ci=Control de impulsos Ae=Apertura a la experiencia
---	----------------------------	--



Copyright © 1993 by O.S. Organizzazioni Speciali, Firenze, Italia.
 Copyright © 1995 by TEA Ediciones, S.A., Madrid, España.
 Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 Madrid - Este ejemplar está impreso en tinta morada y negra. Si le presentan un ejemplar únicamente en tinta negra es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Imp. Castilla; Agustín Calvo, 47; 28043 Madrid. Depósito legal: M - 18.485 - 1995.

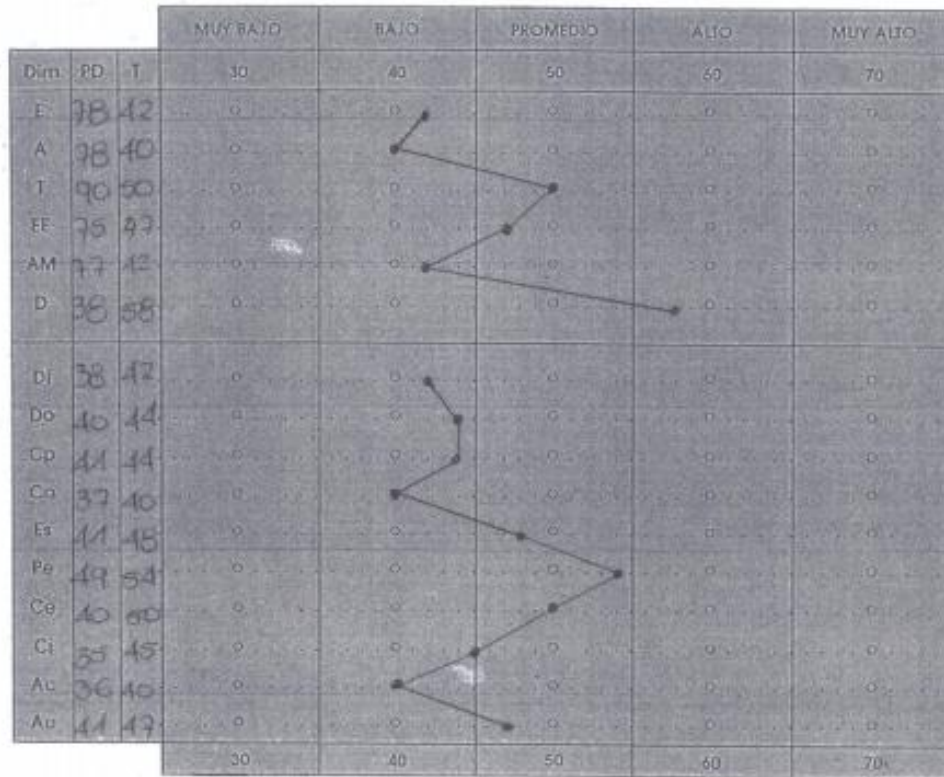
Nº 234

BFQ

HOJA DE PERFIL

653

Apellidos y nombre _____ Sexo _____ Edad _____
 Centro _____ Estudios _____ Profesión _____



DIMENSIONES E-Energía T-Tesón A-Atalibidad EE-Estabilidad Emocional AM-Apertura Mental	ESCALA D=Distorsión	SUBDIMENSIONES DI-Dinamismo Cp-Cooperación Es-Escrupulosidad Ce-Control de emociones Ac-Apertura a la cultura Do-Dominancia Co-Cordialidad Pe-Perseverancia Ci-Control de impulsos Ae-Apertura a la experiencia
--	----------------------------	--



Copyright © 1993 by O.S. Organizational Special, Florencia, Italia.
 Copyright © 1995 by IEA Ediciones, S.A., Madrid, España.
 Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 Madrid - Este ejemplar está impreso en tinta morada y negra. Si le presentan un ejemplar únicamente en tinta negra es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Imp. Castilla; Agustín Calvo, 47; 28043 Madrid. Depósito legal: M - 18.485 - 1995.

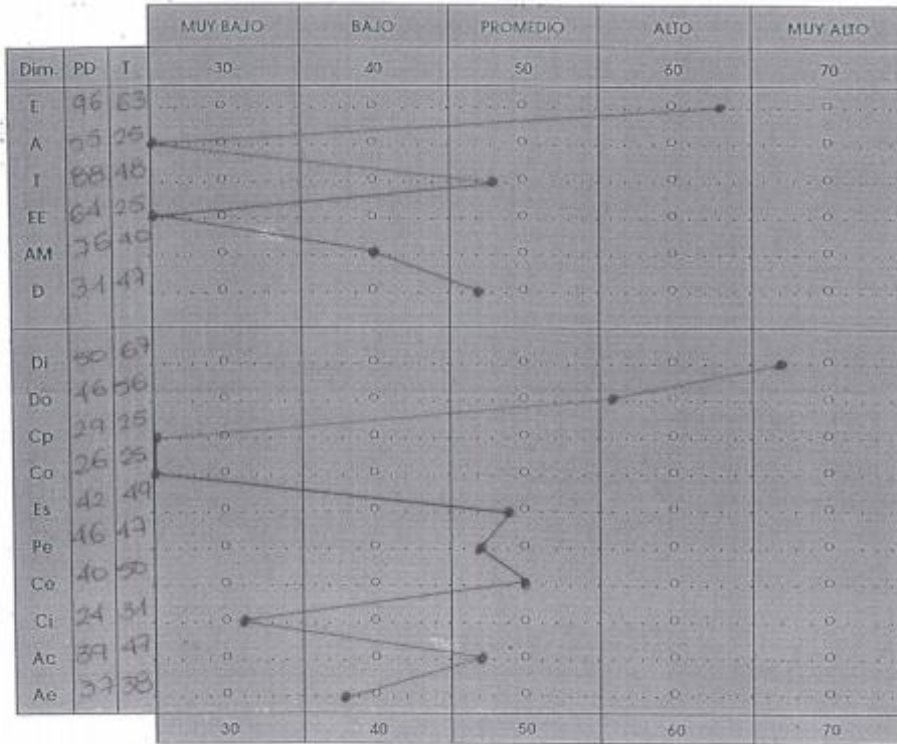
Nº 234

BFQ

HOJA DE PERFIL

GF

Apellidos y nombre _____ Sexo _____ Edad _____
 Centro _____ Estudios _____ Profesión _____



DIMENSIONES E=Enérgico T=Tenaz A=Abilado EE=Estabilidad Emocional AM=Apertura Mental	ESCALA D=Distorsión	SUBDIMENSIONES Di=Dinámico Cp=Cooperación Es=Escrupulosidad Ce=Control de emociones Ac=Apertura a la cultura Do=Dominancia Co=Cordialidad Pe=Perseverancia Ci=Control de impulsos Ae=Apertura a la experiencia
--	----------------------------	---



Copyright © 1993 by O.S. Organizzazioni Speciali, Firenze, Italia.
 Copyright © 1995 by TEA Ediciones, S.A., Madrid, España.
 Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 Madrid - Este ejemplar está impreso en tintas morada y negra. Si se presentan un ejemplar únicamente en tinta negra es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Imp. Castilla; Agustín Calvo, 47; 28043 Madrid. Depósito legal: M - 18.485 - 1995.

APELLIDOS Y NOMBRE (Letras mayúsculas)				CENTRO	
D.N.I. / NÚMERO				GRUPO	
EDAD				A B C	
SEXO					

FIRMA

FECHA

Conteste a todas las cuestiones, con una sola respuesta

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135

INSTRUCCIONES SOBRE LA FORMA DE CONTESTAR

• Utilice lapicero (n.º 2 preferentemente) • Píntele completamente

• Si se equivoca, bórre totalmente

• No done ni arrugue esta hoja.

CORRECTO
INCORRECTO

Obtención de sus PD

Use las plantillas para obtener las puntuaciones

en los recuadros X

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 (son las PD positivas) y

en los recuadros X

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 (son las PD negativas).

Anote los resultados en los espacios que vienen aquí debajo. Haga las operaciones indicadas para calcular todas las PD.

Di = 36 + _____ - _____ = _____

Do = 36 + _____ - _____ = _____

E

Cp = 36 + _____ - _____ = _____

Co = 36 + _____ - _____ = _____

A

Es = 36 + _____ - _____ = _____

Pe = 36 + _____ - _____ = _____

T

Ce = 36 + _____ - _____ = _____

Ci = 36 + _____ - _____ = _____

EE

Ac = 36 + _____ - _____ = _____

Ae = 36 + _____ - _____ = _____

AM

D

BFQ

COPYRIGHT © 1993 by G.E. Organizzazioni Speciali, Firenze, Italia.
 COPYRIGHT © 1993 by TEA Ediciones, S.A., Madrid, España.
 Fidei TEA Ediciones, S.A., Frey Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 MADRID.
 Depósito legal: M. - 10.462 - 1993.

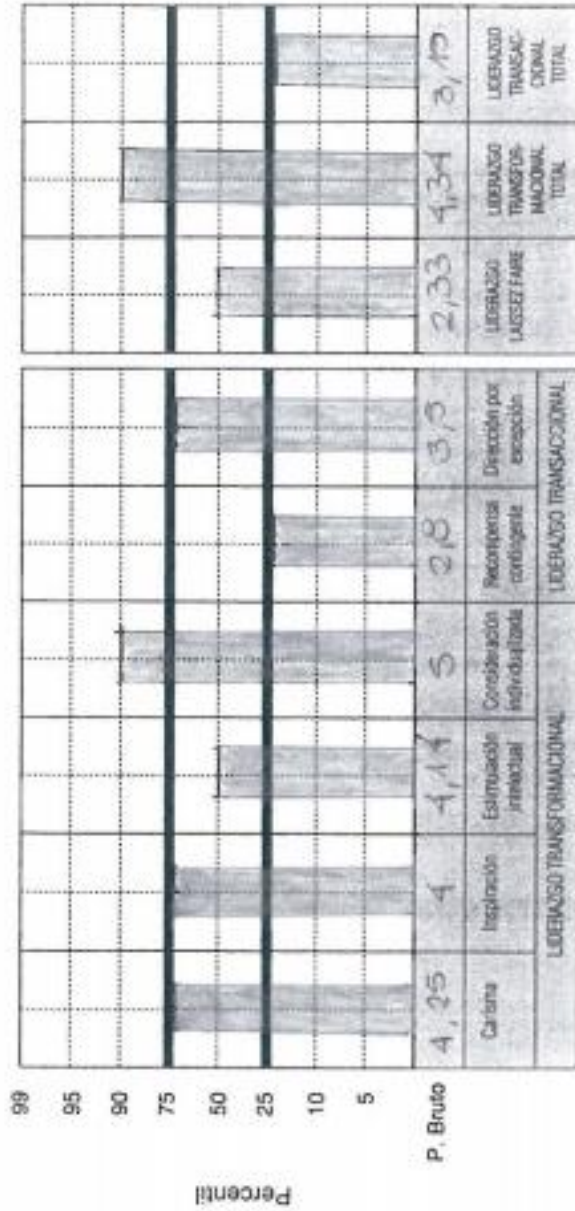
Anexo 2

Perfiles CELID Forma A y Forma S, formato Formularios de Respuestas

**Perfil CELID
Forma A**

CCPEEE

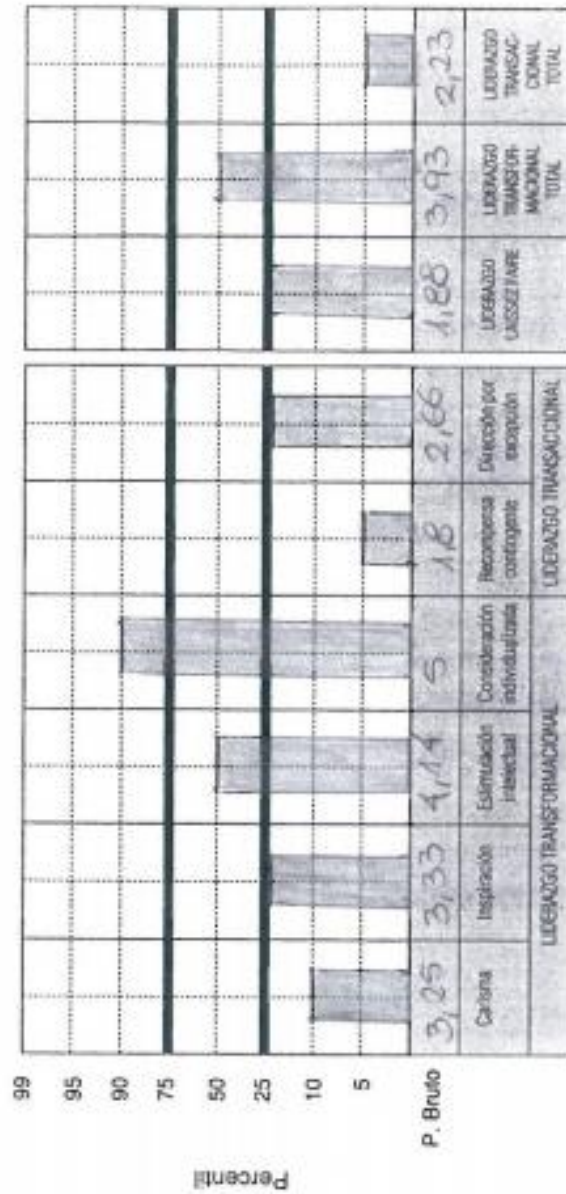
Apellido: Nombre:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz) Fecha:



**Perfil CELID
Forma A**

OCPEH

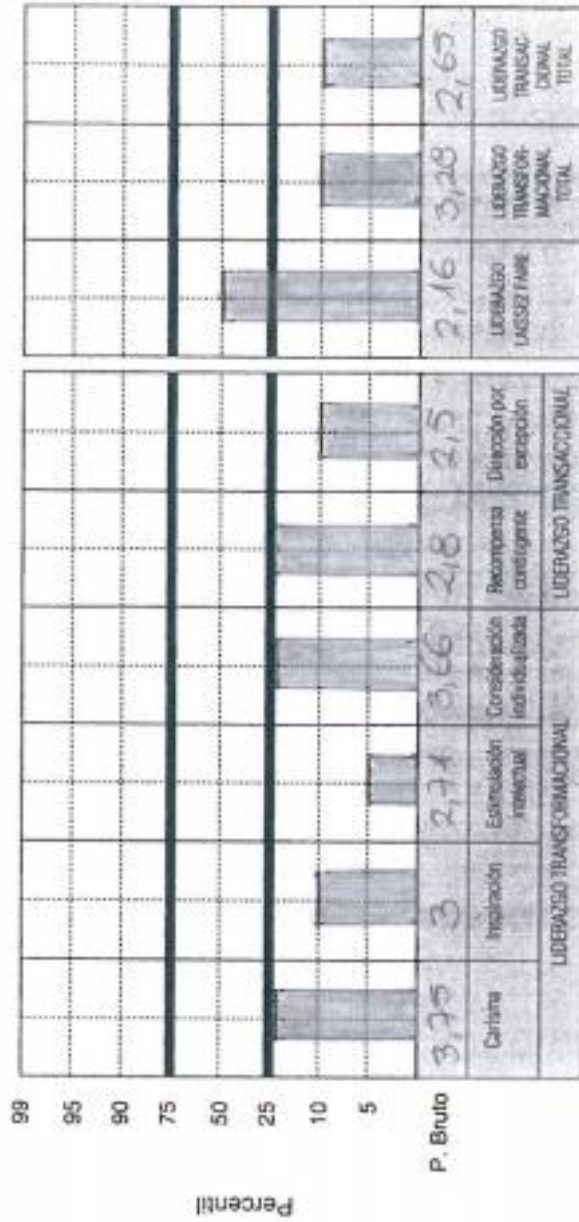
Apellidos: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz) Fecha:



**Perfil CELID
Forma A**

655

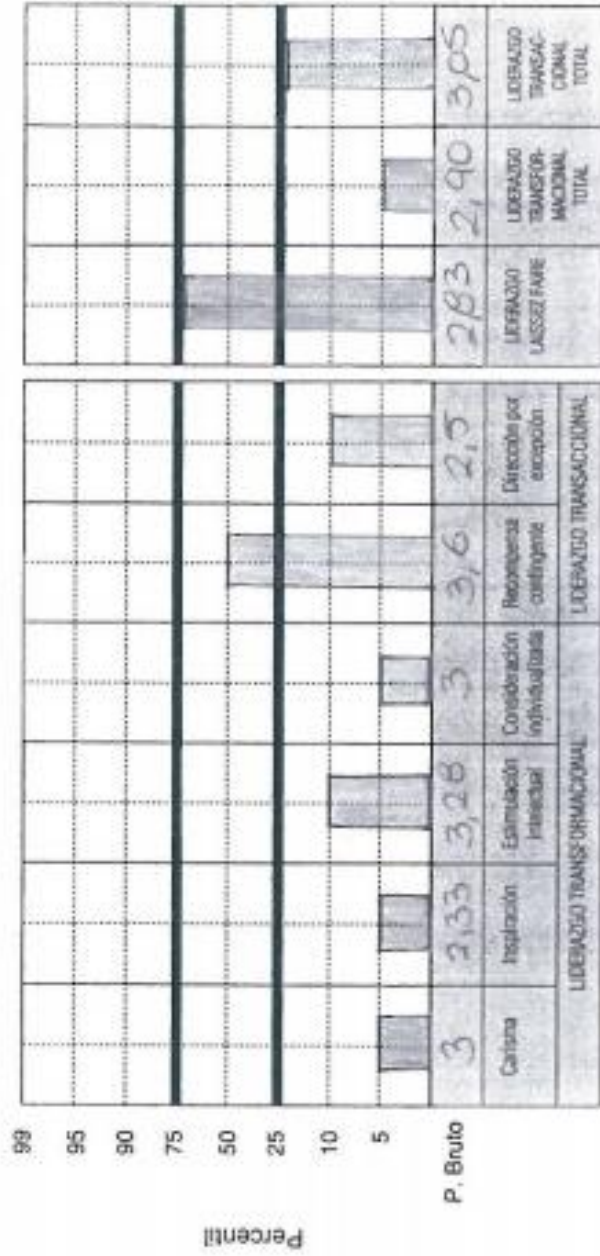
Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz) Fecha:



Perfil CELID Forma A

CF

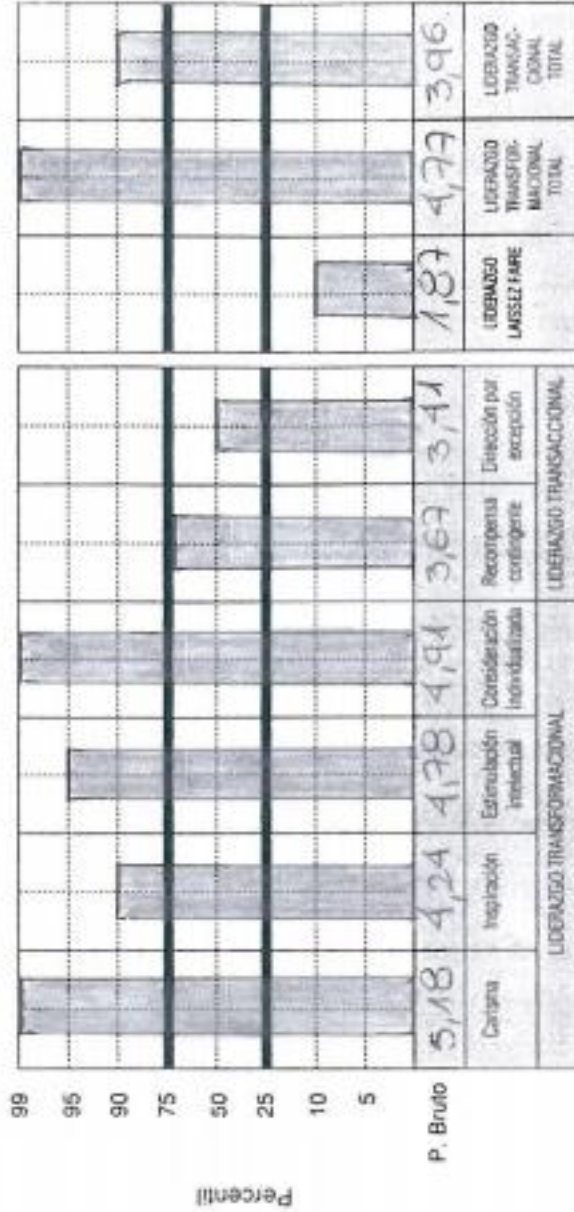
Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz) Fecha:



**Perfil CELID
Forma S**

OCPEE

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer: (marcar con una cruz) Fecha:

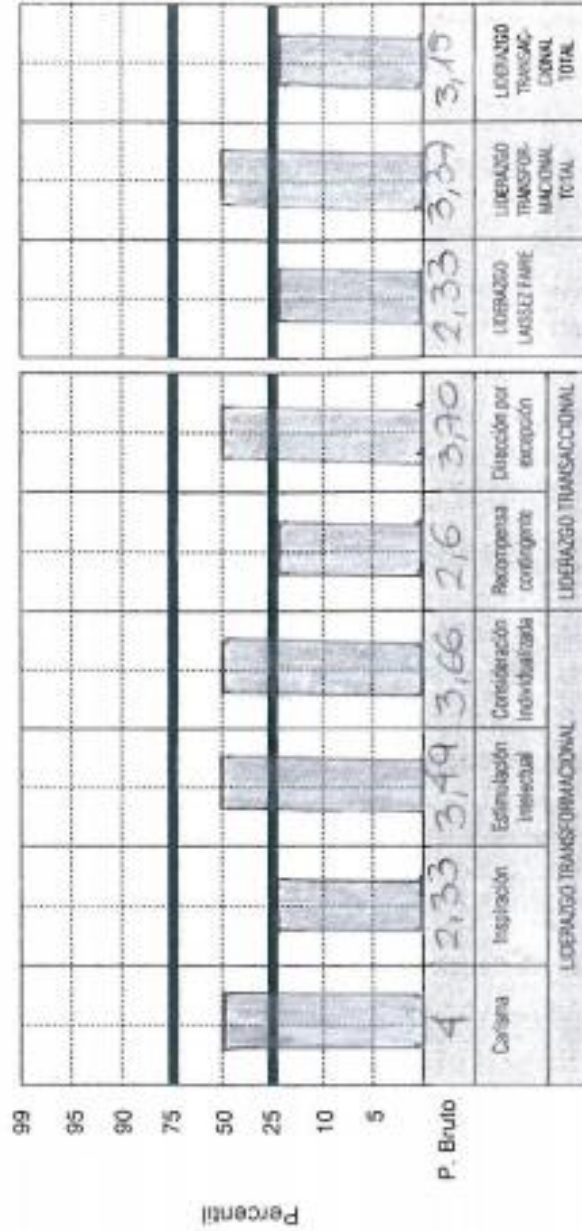


PAIDOS © 2007, Editorial Paidós.

OCPEH

**Perfil CELID
Forma S**

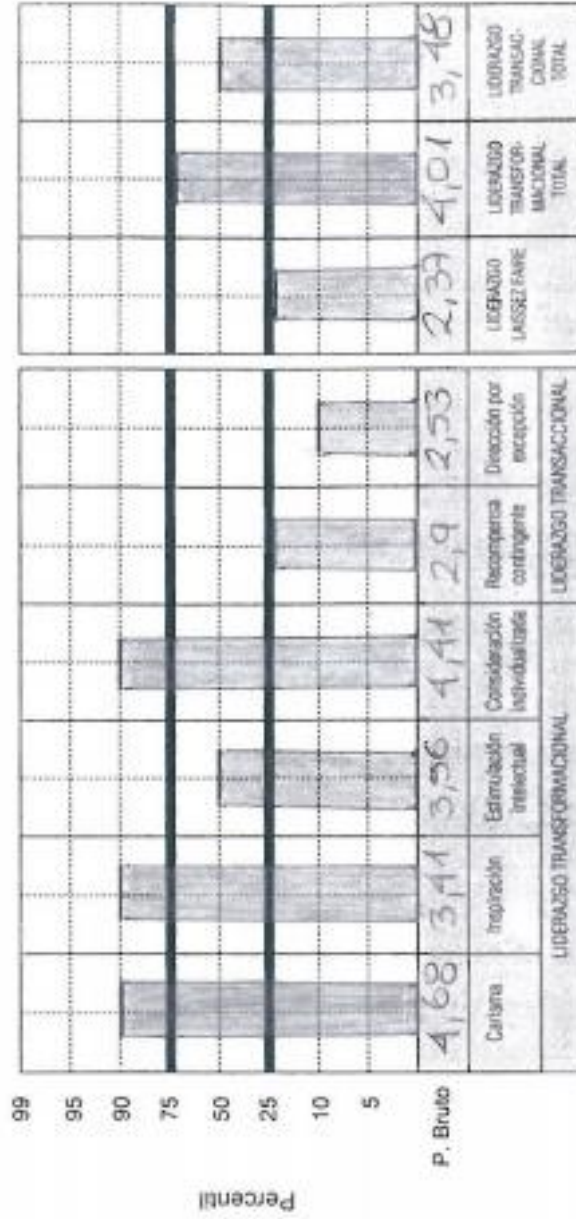
Apellido: Nombres:
 Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz) Fecha:



665

**Perfil CELID
Forma S**

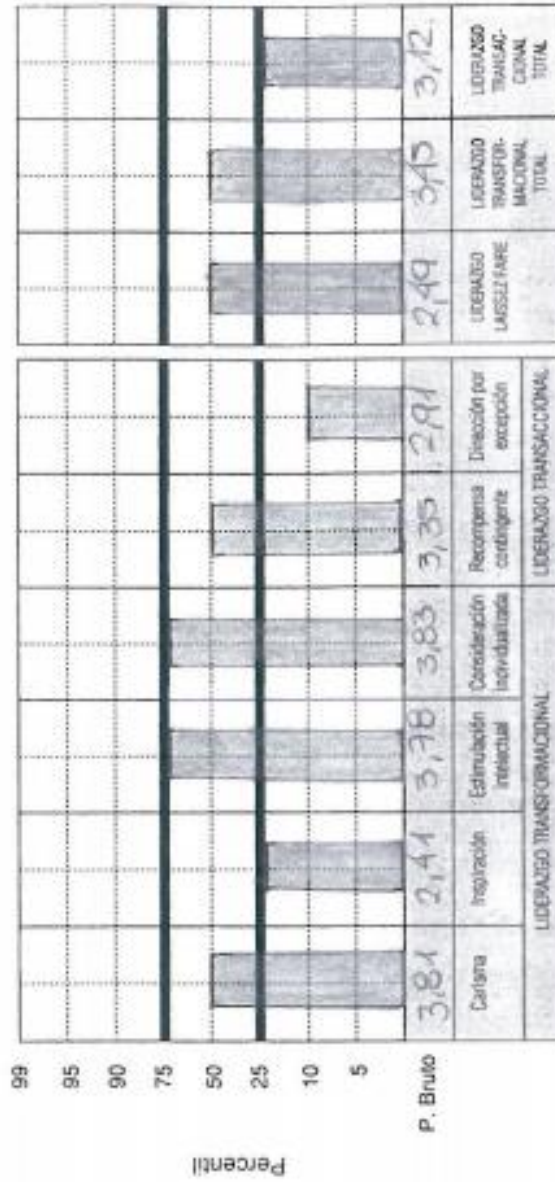
Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz) Fecha:



**Perfil CELID
Forma S**

GF

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz) Fecha:



**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO
(CELID-A)
Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)**

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha:

Instrucciones. A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderazgo que USTED posee. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evito involucrarme en su trabajo.					
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.					
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					

	1	2	3	4	5
17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Les doy charlas para motivarlos.					
20. Evito tomar decisiones.					
21. Cuento con su respeto.					
22. Potencio su motivación de éxito.					
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33. Tienen plena confianza en mí.					
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					

**CUESTIONARIO DE ESTILOS
DE LIDERAZGO (CELID-S)
Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)**

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha:

Instrucciones. A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su SUPERIOR. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					

	1	2	3	4	5
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					



Anexo 3

Plantilla de calificación Cuestionario de Compromiso

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
COORDINACION ZONAL 6**

**CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL
PLANTILLA DE CALIFICACION**

	Items	Clasificación	Opciones de Respuesta				
			Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	Mis valores y los valores del INEC son muy similares	Compromiso Afectivo	1	2	3	4	5
2	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta institución	Compromiso Afectivo	1	2	3	4	5
3	El entrenamiento y desarrollo que he recibido en el INEC difícilmente lo tendría en otra institución	Compromiso de Continuidad	1	2	3	4	5
4	El INEC significa personalmente mucho para mi	Compromiso Afectivo	1	2	3	4	5
5	Sería muy duro para mi dejar el INEC, inclusive si así lo quisiera	Compromiso de Continuidad	1	2	3	4	5
6	Siento como si los problemas del INEC fueran míos también	Compromiso Afectivo	1	2	3	4	5
7	Si decidiera renunciar en estos momentos gran parte de mi vida se afectaría, muchas cosas en mi vida serían interrumpidas	Compromiso de Continuidad	1	2	3	4	5
8	Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia el INEC	Compromiso Afectivo	1	2	3	4	5
9	Si dejara el INEC ahora me sentiría culpable	Compromiso Normativo	1	2	3	4	5
10	Estoy muy orgulloso(a) de decirles a otros que soy parte de esta institución y que es un gran lugar para trabajar	Compromiso Afectivo	1	2	3	4	5

	Items	Clasificación	Opciones de Respuesta				
			Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
11	Permanecer en esta institución, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo	Compromiso de Continuidad	1	2	3	4	5
12	Por todas las cosas que el INEC ha aportado en mi vida, estoy en deuda con esta institución	Compromiso Normativo	1	2	3	4	5
13	No me siento ligado(a) emocionalmente al INEC, ni integrado(a) plenamente	Compromiso Afectivo	1	2	3	4	5
14	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo en otros lugares, como para pensar en salir del INEC	Compromiso de Continuidad	1	2	3	4	5
15	Si no hubiera puesto tanto de mi mismo en esta institución, podría haber considerado trabajar en otro sitio	Compromiso de Continuidad	1	2	3	4	5
16	Aunque fuera beneficioso para mí, siento que no estaría bien si decidiera dejar la institución ahora	Compromiso Normativo	1	2	3	4	5
17	No he buscado trabajo, porque creo que debo permanecer en esta institución por los beneficios económicos que tengo	Compromiso de Continuidad	1	2	3	4	5
18	Esta organización merece mi lealtad	Compromiso Normativo	1	2	3	4	5
19	Así tuviera la opción de salir, yo no dejaría el INEC en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan aquí	Compromiso Normativo	1	2	3	4	5
20	El INEC me da seguridad laboral que no quiero perder tan fácilmente	Compromiso de Continuidad	1	2	3	4	5

Anexo 4

Resultados de entrevistas aplicadas

Operación de campo y procesamiento estadístico de hogares - OCPEH

<p>¿Considera Ust. que sus ideas, opiniones o sugerencias son tomados en cuenta por parte de su Jefe Inmediato? Explique su respuesta.</p>	<p>¿Siente el apoyo de su Jefe Inmediato al momento de enfrentar los retos diarios de su labor?</p>	<p>¿Se siente orgulloso de pertenecer al INEC? Por qué?</p>	<p>¿Cuáles son los motivos de su permanencia en la institución?</p>	<p>¿Qué tipo de responsabilidad siente con la institución?</p>	<p>¿Considera Ust. que el compromiso que tiene con la institución depende del liderazgo que ejerce su Jefe Inmediato?</p>	<p>Si Ust. estaría en la posición de su Jefe Inmediato, ¿Qué cambiaría para mejorar los procesos internos de la unidad a la que pertenece?</p>
<p>-Sí, a medida que se amerite consulta con los miembros de equipo. -Sí, porque las ideas o sugerencias son basadas en conocimiento y experiencia lo que ayuda en la toma de decisiones. -Sí son tomadas en cuenta todo el tiempo. -Sí, mientras se aporte para cumplir metas y objetivos del INEC, son aceptadas.</p>	<p>-Sí, siempre que la actividad lo requiera. -En ciertas ocasiones, porque la mayor parte del tiempo uno enfrenta los retos por su propia formación y conocimiento del trabajo. -Existe el apoyo total. -Cuando la situación lo requiera, o sea cuando surge un problema grave.</p>	<p>-Sí, por los conocimientos que tengo, y la aplicación de los mismos en las actividades que realizo y el impacto e importancia de los resultados para la ciudadanía en general. -Sí, porque es una institución que ha buscado y trata de mejorar sus procesos para alcanzar sus objetivos en base a un trabajo profesional y de calidad. -Sí, el INEC es una institución donde se aprende mucho profesionalmente. -Muy orgullosa, la información que proporcionamos es muy valiosa, y al ser parte del INEC, estoy contribuyendo con su misión y visión.</p>	<p>-El ambiente laboral, que realizo actividades de acuerdo a mi perfil profesional, motivos económicos, y por el compromiso por parte de las autoridades con el desarrollo personal. -Motivos económicos, compromiso profesional y desarrollo personal y profesional. -En lo laboral me gusta lo que hago, y también otro motivo es porque soy de nombramiento. -Me gusta mucho lo que hago.</p>	<p>-Responsabilidad laboral, es decir la realización de las actividades diarias en concordancia con los objetivos, misión y visión institucional. -Responsabilidad profesional y ética. -Ninguna, aparte de cumplir adecuadamente con mi trabajo. -Total, estar presente en el momento que es necesario, y no dejar las cosas pendientes.</p>	<p>-No, el compromiso con la institución radica en los valores personales, la voluntad y capacidad que individualmente tenemos para alcanzar los objetivos. -Sí, porque es el líder quien debe generar esa cultura de pertenencia y de apuntar todos a un mismo objetivo, a veces no siento que ejerce esa influencia. -No, el compromiso es personal y depende de cada miembro de la institución. -No, el compromiso es total con el INEC, independientemente del liderazgo de mi superior.</p>	<p>-Realizar rotación del personal en actividades, la adquisición de más conocimientos técnicos para solventar necesidades operativas, solicitar más capacitación. -Una mayor comunicación, predicar con el ejemplo, una formación en gestión por procesos, dar charlas de motivación. -Solicitar capacitaciones continuas. -Involucrarse más en las actividades, un mejor conocimiento del proceso.</p>

Operación de campo y procesamiento estadístico de empresas y establecimientos - OCPEEE

<p>¿Considera Ust. que sus ideas, opiniones o sugerencias son tomados en cuenta por parte de su Jefe Inmediato? Explique su respuesta.</p>	<p>¿Siente el apoyo de su Jefe Inmediato al momento de enfrentar los retos diarios de su labor?</p>	<p>¿Se siente orgulloso de pertenecer al INEC? Por qué?</p>	<p>¿Cuáles son los motivos de su permanencia en la institución?</p>	<p>¿Qué tipo de responsabilidad siente con la institución?</p>	<p>¿Considera Ust. que el compromiso que tiene con la institución depende del liderazgo que ejerce su Jefe Inmediato?</p>	<p>Si Ust. estaría en la posición de su Jefe Inmediato, ¿Qué cambiaría para mejorar los procesos internos de la unidad a la que pertenece?</p>
<p>-Sí, totalmente debido a que mi jefe siempre cuenta con mis opiniones. -Sí, valora la experiencia adquirida en la trayectoria laboral. -Sí, lee, analiza y dialoga sobre los informes que se le envía. -Sí, se toman en cuenta siempre y cuando estas ideas contribuyan a mejorar el trabajo.</p>	<p>-Sí, él se involucra directamente en mi trabajo. -Sí emite sugerencias y busca alternativas de solución. -Sí, da motivación personal y colectiva. -Total apoyo y además un buen motivador para hacer cumplir con las cargas laborales.</p>	<p>-Sí mucho, por ser parte de proporcionar datos de calidad al país. -Sí, al ser la institución que me brinda oportunidades de desarrollo profesional y como persona. -Sí, porque las actividades que se desarrollan en la institución son vitales en el ámbito social. -Sí, uno se siente parte de la institución y lo aprecia mucho. Me siento motivado en cumplir mis labores.</p>	<p>-Me gusta mucho lo que hago y siempre me ha gustado. -El desarrollo profesional, el trabajo con usuarios externos empresas e instituciones públicas y privadas, y también motivos económicos. -Superación personal. -Querer a la institución, también porque existe un gran compañerismo y me gusta el puesto en el que laboro.</p>	<p>-La total lealtad. -Responsabilidad laboral, el trabajo en equipo el compañerismo que debe haber siempre. -Una responsabilidad completamente orientada a cumplir con las actividades. -El cumplimiento de mis obligaciones, la transparencia total de mis deberes y obligaciones.</p>	<p>-Sí y depende de los directivos también. -No, considero que asumo mis propias responsabilidades y compromiso de trabajo y desempeño. -Sí, por su ejemplo de capacidad y honestidad. -Considero que un buen jefe hace un buen funcionario, y nosotros tenemos eso en nuestro jefe, sí depende del jefe el compromiso.</p>	<p>-No cambiaría nada, emularía todo. -Todo está muy bien, todo ok. -Solicitar capacitaciones continuas, cursos. -Nada, me gustaría mantener un liderazgo similar.</p>

Gestión de bienes y servicios - GBS

<p>¿Considera Ust. que sus ideas, opiniones o sugerencias son tomados en cuenta por parte de su Jefe Inmediato? Explique su respuesta.</p>	<p>¿Siente el apoyo de su Jefe Inmediato al momento de enfrentar los retos diarios de su labor?</p>	<p>¿Se siente orgulloso de pertenecer al INEC? Por qué?</p>	<p>¿Cuáles son los motivos de su permanencia en la institución?</p>	<p>¿Qué tipo de responsabilidad siente con la institución?</p>	<p>¿Considera Ust. que el compromiso que tiene con la institución depende del liderazgo que ejerce su Jefe Inmediato?</p>	<p>Si Ust. estaría en la posición de su Jefe Inmediato, ¿Qué cambiaría para mejorar los procesos internos de la unidad a la que pertenece?</p>
<p>-Sí, porque vemos el punto de vista legal, y que se cumpla la normativa. -Sí, porque sabe valorar el trabajo de cada persona. -A veces, porque la mayoría de actividades son ordenes que cumplir. -Sí, porque nuestras opiniones podrían ser posiblemente la solución al problema.</p>	<p>-Sí, porque trabajamos en equipo. -Sí, me apoya en todo mi trabajo, en lo que hago día a día. -Sí, siempre me apoya. -Sí, el apoyo o motivación me ha ayudado a salir de retos difíciles.</p>	<p>-Sí, por el ambiente laboral. -Sí, realmente es la institución que me ha dado todo lo que tengo. -Sí, porque esta institución me ha hecho crecer como persona. -Sí, he aprendido cosas en esta institución y las valoro mucho me siento orgullosa.</p>	<p>-Por el ámbito laboral en el que me desenvuelvo y por la remuneración. -Porque es una institución pública, y lo económico la remuneración es buena. -Trabajar y dar lo mejor de mí. -Trabajar, aprender y lograr el éxito.</p>	<p>-Responsabilidad legal por los procesos que realizamos. -Ser muy responsable en mis labores. -De agradecimiento y lealtad. -Mucha responsabilidad ya que se manejan bienes del estado.</p>	<p>-Sí, por la cooperación que nos da en las actividades que hacemos. -Sí, porque cuando uno tiene un buen líder todo el personal trabaja a gusto. -No, siempre trato de cumplir bien mis obligaciones, así no me lo diga mi jefa. -Sí, creo que las actividades o retos, y procesos van de la mano del jefe inmediato.</p>	<p>-No cambiaría nada. -Realizar las labores inmediatas y que salgan todos los trabajos al día. -Nada, estoy satisfecho de cómo está todo. -Más comunicación para llevar la plena satisfacción de todos los procesos.</p>

Gestión financiera - GF

<p>¿Considera Ust. que sus ideas, opiniones o sugerencias son tomados en cuenta por parte de su Jefe Inmediato? Explique su respuesta.</p>	<p>¿Siente el apoyo de su Jefe Inmediato al momento de enfrentar los retos diarios de su labor?</p>	<p>¿Se siente orgulloso de pertenecer al INEC? Por qué?</p>	<p>¿Cuáles son los motivos de su permanencia en la institución?</p>	<p>¿Qué tipo de responsabilidad siente con la institución?</p>	<p>¿Considera Ust. que el compromiso que tiene con la institución depende del liderazgo que ejerce su Jefe Inmediato?</p>	<p>Si Ust. estaría en la posición de su Jefe Inmediato, ¿Qué cambiaría para mejorar los procesos internos de la unidad a la que pertenece?</p>
<p>-Si toma mis opiniones porque ayudan a solventar problemas en el trabajo -Si son tomadas en cuenta, en especial cuando opino en lo que respecta a la toma de decisiones en el ámbito presupuestario, acepta los cambios sugeridos. -Generalmente no, las decisiones son tomadas con las personas con cargos superiores al mío y únicamente se nos comunica las acciones a llevar a cabo. -Sí son consideradas, ante cualquier eventualidad se toma en consideración las posibles soluciones.</p>	<p>-Si tengo el apoyo para afrontar retos en mis labores y fluir en mi ámbito profesional. -Si existe el apoyo en especial cuando hay que defender una posición frente a los retos diarios. -En la mayoría de las ocasiones. -Frecuentemente sí.</p>	<p>-Si me siento orgullosa porque me ha ayudado a crecer profesionalmente y económicamente. -Porque es una institución de trayectoria con una visión y misión definidas, que es un referente de la información estadística. -Claro que sí, es una institución que promueve el compañerismo y desarrollo profesional. -Sí, porque es una institución que cumple y hace cumplir la ley.</p>	<p>-Por que cuento con nombramiento y porque es una institución eminentemente técnica. -En lo que respecta a la formación personal y profesional, trabajar en la institución me ha permitido formar mi carácter y adquirir experiencia laboral. -Ofrece una relativa estabilidad que en otras entidades solo con nombramiento se obtiene, adicionalmente el ambiente laboral es bastante agradable. -Motivos económicos y profesionales.</p>	<p>-La responsabilidad de siempre cumplir a cabalidad las tareas encomendadas. -Responsabilidad laboral y moral. -Responsabilidad moral de hacer las cosas adecuadamente para no afectar los intereses de la institución. -Completa responsabilidad, dado que en el área Financiera se requiere del mayor cuidado al manejar fondos del estado.</p>	<p>-Claro que si. -No necesariamente, el compromiso es la responsabilidad de hacer bien el trabajo. -Efectivamente, ya que cuando las actividades son realizadas conjuntamente uno se siente parte de la institución. -Frecuentemente sí-</p>	<p>-Mantenernos en confianza dentro de la unidad. Apertura en las participaciones para la actualización de conocimientos profesionales pertinentes y generales. -Mejorar la comunicación. -Mejorar los canales de comunicación, distribución equitativa del trabajo, alentar a mejorar y capacitarse. -Mejor comunicación y análisis de tiempo por procesos de tal manera que se evidencie la situación actual de la institución.</p>