



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la
obtención del Título de Psicólogo Industrial.**

TEMA:

**“LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO DE LOS EMPLEADOS
ADMINISTRATIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE SALCEDO DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI”.**

AUTOR: Sánchez Chóez Paúl Alexander

TUTOR: Lcda. Mg. María Gabriela Romero

Ambato - Ecuador

2014

*APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE
GRADUACIÓN O TITULACIÓN*

CERTIFICA:

Yo, Lcda. Mg. María Gabriela Romero; CC.: 1803691136 , en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el Tema: “**Liderazgo y Trabajo en Equipo de los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi**” desarrollado por el estudiante: Paúl Alexander Sánchez Chóez, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; por lo cual autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....
Lcda. Mg. María Gabriela Romero

CC.: 1803691136

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente informe es el resultado de la Investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación.

En tal virtud declara que el contenido, ideas, opiniones, comentarios, conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....
Paúl Alexander Sánchez Chóez

CC.: 1723626808

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Paúl Alexander Sánchez Chóez, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema **“Liderazgo y Trabajo en Equipo de los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi”**, y autorizo parte de la reproducción de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....
Paúl Alexander Sánchez Chóez

CC.: 1723626808

AUTOR

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

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “Liderazgo y Trabajo en Equipo de los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi”, presentada por Paúl Alexander Sánchez Chóez, egresado de la Carrera de Psicología Industrial; modalidad presencial, Promoción Octubre 2014 – Marzo 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN

.....
Ing. Mg. Ricardo Morales
CC.: 1802318160

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Mg. María Fernanda Vargas
CC.: 0501856330

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis se la dedico primeramente a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se me presentaban.

A mis padres Rosa y Genaro, quienes a más de ser el pilar más importante en mi vida me ayudaron a forjar mi futuro brindándome su cariño y apoyo incondicional y enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis hermanos(as) por estar siempre dispuestos a escucharme, comprenderme y dedicarme parte de su tiempo cuando lo necesite, al amor de mi vida, gracias por su paciencia, su fuerza, y su amor.

Mis palabras sé que no bastan para decirles cuanto les agradezco, pero ténganlo por seguro que esto es para ustedes y para todos quienes de una u otra manera han contribuido a mi formación personal y profesional.

Paúl Alexander Sánchez Chóez

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer por su apoyo incondicional, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida.

Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón, pero a todos(as) les doy las gracias por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Dejo constancia de mi agradecimiento a todos los docentes de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, por sus valiosos conocimientos impartidos en mi formación profesional, por su orientación y dedicación para culminar con el presente trabajo investigativo.

De manera especial mi reconocimiento para todos los directivos y empleados administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo, por brindarme toda la información y apertura necesarias para realizar la presente tesis.

Paúl Alexander Sánchez Chóez

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Páginas
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
Portada	i
Aprobación del tutor del trabajo de graduación o titulación	ii
Autoría de la investigación	iii
Cesión de derechos de autor	iv
Al consejo directivo de la facultad de ciencias humanas y de la educación:	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento	vii
Índice general	viii
B. TEXTO	
Resumen ejecutivo	1
Introducción	4
CAPITULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Tema de investigación.....	5
1.2. Planteamiento del problema.....	5
1.2.1. Contextualización	5
1.2.2. Análisis crítico	9

1.2.3. Análisis Crítico.....	9
1.2.3. Prognosis	10
1.2.4. Formulación del problema	10
1.2.5. Preguntas directrices.....	10
1.2.6. Delimitación.....	10
1.2.6.1. Conceptual.	10
1.2.6.2. Espacial.....	11
1.2.6.3. Temporal.	11
1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivos	13
1.4.1. Objetivo general	13
1.4.2. Objetivos específicos.....	13

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	14
2.2. Fundamentación Filosófica.....	27
2.3. Fundamentación Psicológica.....	27
2.4. Fundamentación Axiológica	27
2.5. Fundamentación Ontológica.....	28
2.6. Fundamentación Legal	28
2.3. Categorías Fundamentales	32
2.3.1. Categorías Fundamentales de la Variable Independiente.....	35
El liderazgo	35
Liderazgo y líder.....	35

El liderazgo como artífice del cambio	36
Tipos de liderazgo	37
Dirección de personal	39
Importancia.....	39
Principios.....	40
Comportamiento Gerencial	41
Definiciones generales	41
Características del gerente exitoso:	43
Gestión del Talento Humano	45
Definiciones generales	45
¿Hacia dónde va la Gestión del Talento Humano?	46
Las macro tendencias de la Gestión del Talento Humano	47
2.3.2. Categorías Fundamentales de la Variable Dependiente	59
Trabajo en Equipo.....	59
Definición.....	59
Características y ventajas del trabajo en equipo	60
Características de los equipos eficaces	61
Relaciones Interpersonales	62
La comunicación en las relaciones interpersonales	64
Relaciones interpersonales en el entorno social	64
Moral Laboral.....	65
Clima Organizacional.....	67
Variables que influyen en el Clima Organizacional	67
Teorías sobre el Clima laboral.....	67

Tipos de Clima laboral.....	69
2.4. Hipótesis.....	72
2.5. Señalamiento de Variables.....	72

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque.....	73
3.2. Modalidades básicas de la investigación.....	73
3.2.1. Investigación documental – bibliográfica.....	73
3.2.2. Investigación de campo.....	74
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	74
3.3.1. Exploratorio.....	74
3.3.2. Descriptivo.....	74
3.3.3. Asociación de variables.....	75
3.4. Población y Muestra.....	75
3.5. Operacionalización de variables.....	75
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente – Liderazgo.....	76
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente – Trabajo en Equipo.....	77
3.6. Plan de recolección de información.....	78
3.7. Plan de procesamiento de la información.....	80

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados.....	82
4.2. Verificación de Hipótesis.....	106

4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis	106
4.2.2. Nivel de significación	107
4.2.3. Descripción de la población.....	107
4.2.4. Especificación del estadístico.....	107
4.2.5. Distribución del Chi cuadrado.....	108
4.2.6. Grados de Libertad.....	108
4.2.7. Frecuencia Observada	109
4.2.8. Frecuencia Esperada	110
4.2.9. Cálculo del Chi cuadrado	111
4.2.10. Representación gráfica del Chi cuadrado.....	112
4.2.11. Toma de decisión	112

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	113
5.2. Recomendaciones.....	113

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos.....	114
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	115
6.3. Justificación.....	116
6.4. Objetivos	117
6.4.1. Objetivo General	117
6.4.2. Objetivos Específicos	117
6.5. Análisis de Factibilidad	117

6.6. Fundamentación Científica.....	118
Definición de guía.....	118
Tipos de guías.....	119
Técnicas básicas para el Trabajo en Equipo.....	131
6.7. Modelo Operativo	179
6.8. Administración.....	181
6.9. Plan de monitoreo y Evaluación de la propuesta	182
Guía para el Trabajo en Equipo basada en el Liderazgo Transformacional que instruya al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.....	183
Fases para la guía de trabajo en equipo	194
Fase I. Reconocer el Problema.....	194
Fase II. Descripción del problema.....	195
Fase III. Analizar la causa del problema.	196
Fase IV. Toma de decisiones.....	197
Fase V. Plan de acción.	197
Evaluación y seguimiento del equipo	199
Evaluación y seguimiento del empleado.....	202
Actividades para mejorar el trabajo en equipo en base al Liderazgo Transformacional.....	203

C. MATERIALES DE REFERENCIA

Bibliografía.....	205
-------------------	-----

Anexos.....	210
Anexo A. Encuesta dirigida a empleados administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.....	211
Anexo B. Encuesta dirigida a equipos de trabajo o departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi	216
Anexo C. Encuesta dirigida a empleados administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.....	218
Anexo D. Fotografías de las instalaciones Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi	219
Anexo E. Dr. Santiago Gualpa – Jefe del Dpto. de Talento Humano .	220
Anexo F. Dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.....	221

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Páginas
Tabla N° 01 Operacionalización de la variable independiente	76
Tabla N° 02 Operacionalización de la variable dependiente	77
Tabla N° 03 Plan de recolección de información.....	80
Tabla N° 04 Pregunta N°1	83
Tabla N° 05 Pregunta N°2.....	84
Tabla N° 06 Pregunta N°3.....	85
Tabla N° 07 Pregunta N°4.....	86
Tabla N° 08 Pregunta N°5.....	87
Tabla N° 09 Pregunta N°6.....	88
Tabla N° 10 Pregunta N°7.....	90
Tabla N° 11 Pregunta N°8.....	91
Tabla N° 12 Pregunta N°9.....	92
Tabla N° 13 Pregunta N°10.....	93
Tabla N° 14 Pregunta N°11	94
Tabla N° 15 Pregunta N°12.....	96
Tabla N° 16 Pregunta N°13.....	97
Tabla N° 17 Pregunta N°14.....	98
Tabla N° 18 Pregunta N°15.....	99
Tabla N° 19 Pregunta N°16.....	100
Tabla N° 20 Pregunta N°17.....	102
Tabla N° 21 Pregunta N°18.....	103

Tabla N° 22 Pregunta N°19	104
Tabla N° 23 Pregunta N°20	105
Tabla N° 24 Frecuencia Observada	109
Tabla N° 25 Frecuencia Esperada	110
Tabla N° 26 Cálculo del CHI CUADRADO	111
Tabla N° 27 Costo de la Propuesta	115
Tabla N° 28 Dimensiones del modelo transformacional de Bass y Avolio	122
Tabla N° 29 Modelo Operativo de la Propuesta	180
Tabla N° 30 Administración de la Propuesta	181
Tabla N° 31 Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	182

Tablas pertenecientes a la propuesta

Tabla N° 1 Fase V. Plan de acción.....	197
Tabla N° 2 Evaluación y seguimiento del equipo	199
Tabla N° 3 Evaluación y seguimiento del empleado	202

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Páginas
Gráfico N° 01 Árbol de Problemas	8
Gráfico N° 02 Categorías Fundamentales.....	32
Gráfico N° 03 Constelación de Ideas: Variable Independiente.....	33
Gráfico N° 04 Constelación de Ideas: Variable Dependiente	34
Gráfico N° 05 Resultados Porcentuales Pregunta N°1.....	83
Gráfico N° 06 Resultados Porcentuales Pregunta N°2.....	84
Gráfico N° 07 Resultados Porcentuales Pregunta N°3.....	85
Gráfico N° 08 Resultados Porcentuales Pregunta N°4.....	86
Gráfico N° 09 Resultados Porcentuales Pregunta N°5.....	87
Gráfico N° 10 Resultados Porcentuales Pregunta N°6.....	89
Gráfico N° 11 Resultados Porcentuales Pregunta N°7.....	90
Gráfico N° 12 Resultados Porcentuales Pregunta N°8.....	91
Gráfico N° 13 Resultados Porcentuales Pregunta N°9.....	92
Gráfico N° 14 Resultados Porcentuales Pregunta N°10.....	93
Gráfico N° 15 Resultados Porcentuales Pregunta N°11.....	95
Gráfico N° 16 Resultados Porcentuales Pregunta N°12.....	96
Gráfico N° 17 Resultados Porcentuales Pregunta N°13.....	97
Gráfico N° 18 Resultados Porcentuales Pregunta N°14.....	98
Gráfico N° 19 Resultados Porcentuales Pregunta N°15.....	99
Gráfico N° 20 Resultados Porcentuales Pregunta N°16.....	101
Gráfico N° 21 Resultados Porcentuales Pregunta N°17.....	102

Gráfico N° 22 Resultados Porcentuales Pregunta N°18.....	103
Gráfico N° 23 Resultados Porcentuales Pregunta N°19.....	104
Gráfico N° 24 Resultados Porcentuales Pregunta N°20.....	106
Gráfico N° 25 Representación Gráfica del Chi cuadrado	112

Gráficos pertenecientes a la propuesta

Gráfico N° 1 Equipos de trabajo con lideres transformacionales.....	189
Gráfico N° 2 Fase I. Reconocer el Problema	194
Gráfico N° 3 Fase II. Descripción del problema	195
Gráfico N° 4 Fase III. Analizar la causa del problema	196

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

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE SALCEDO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”.

AUTOR: Sánchez Chóez Paúl Alexander

TUTOR: Lcda. Mg. María Gabriela Romero

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

Conjuntamente con un verdadero líder que se debe interesar fundamentalmente por superar el alistamiento operativo de su unidad y las capacidades para el mejor cumplimiento de su misión, rol y funciones y el bienestar de su gente formando voluntades y forjando entusiasmo. Para ello no podrá estar ausente entre sus atributos la capacidad para comunicar con claridad su pensamiento, su visión de futuro y sus emociones.

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, en la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido (Fischman, 2003).

Palabras Claves: Trabajo en equipo, Líder, Relación, Bienestar, Unidad.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
RACE: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

EXECUTIVE ABSTRACT

TOPIC: "LEADERSHIP AND TEAMWORK OF ADMINISTRATIVE EMPLOYEES OF DECENTRALISED SELF-GOVERNMENT OF THE CITY SAN MIGUEL DE SALCEDO IN COTOPAXI PROVINCE."

AUTHOR: Paul Alexander Sánchez Chóez

TUTOR: Lcda. Mg. Gabriela Romero

Teaming up is an opportunity for personal growth and a true social achieving that makes easier the individual success while helping other people through deliverability integration and tolerance. Only the people who we share our daily life, see us as we really are and allow us to build our character and personality.

Jointly with a true leader who must put his fundamental interest in overcome the operative insolation of his unit and capabilities to the best fulfill on his mission, role functions and the welfare of his people forming wills and forging enthusiasm. For this it won't be absent from their attributes the ability to clearly communicate his ideas, his visions and his emotions.

Teamwork can be defined as the activity that in order to materialize, imperiously requires the participation of different people; which implies a mutual need to share skills and knowledge; where must exist a relationship of trust that allows to delegate in the partner job a part of their own work, in the certainty that it will fulfill its mission (Fischman, 2003)

Keywords: Teamwork, Leader, Relationship, Welfare, Unit,

TEXTO

INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado en el trabajo de investigación abarca las dos variables que son la variable independiente Liderazgo y la variable dependiente el Trabajo en Equipo que son los parámetros investigados.

El proyecto de Investigación está estructurado de seis capítulos, los mismos que se detallan a continuación.

Capítulo I. El Problema, contiene; Tema, planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes (sub-problemas), delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivo general y específicos.

Capítulo II. Marco Teórico contiene: Antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis, señalamiento de las variables.

Capítulo III. Metodología, contiene: Modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, plan de recolección de información, plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados contiene: Análisis de resultados, interpretación de datos, verificación de hipótesis.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo VI. Propuesta contiene: Datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, previsión de la evaluación; materiales de referencia, anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de investigación

Liderazgo y Trabajo en Equipo de los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

En el Ecuador tan cambiante para poder desempeñar un papel de liderazgo, interdependiente y demandante, los dirigentes, empresarios y altos ejecutivos exitosos no se han limitado simplemente a planificar, organizar, dirigir y controlar. Ahora, el empresariado de esta clase ha desarrollado y adquirido nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. Para poder lograr la productividad, calidad y responsabilidad social demandada por nuestras sociedades, los empresarios exitosos han tenido que convertirse en estrategias para alcanzar el bienestar y satisfacción de todos y cada uno de los empleados o colaboradores tomando en cuenta el clima organizacional en el que se desenvuelven, su cultura empresarial, valores personales e institucionales; para lograr, de esta manera, hacer negocios.

El Estado en general no ha hecho absolutamente nada en el marco de políticas públicas, leyes o actividades de fomento al liderazgo para pasar de buscadores de empleo a generadores de empleo, y no ha conformado un escenario adecuado para que el esfuerzo de promoción de nuevas empresas tenga un gran impacto (Universidad de Cuenca, 2014).

A pesar de las contradicciones de una sociedad convulsionada por los intereses económicos de los diferentes partidos políticos, existe un gran número de oportunidades para el liderazgo, y a través de este generar nuevas fuentes de trabajo, especialmente en los sectores de mayor dinamismo, en la era de la nueva economía como la biotecnología, la informática, telecomunicaciones, microelectrónica y el medio ambiente (mercados verdes).

En el cantón San Miguel de Salcedo se necesitan más empleadores y dirigentes o empresarios, ya que esto se decide mediante partidos políticos, pero; en cierto aspecto, estos perfiles de talento humano han avanzado por encima de otros sectores de la zona donde el desarrollo es lento.

Pero a su vez en otras instituciones (GAD de cantones y parroquias cercanas: Panzaleo, Cusubamba, etc.) e incluso en la industria del conocimiento, se necesitan más inversiones de capital por empleo generado, ya que son sustancialmente menores a las de las instituciones de mayor tamaño y fácilmente pueden encontrar importantes nichos de mercado para sus productos y servicios.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo el servicio que ofrece a su colectividad va cambiando continuamente y requiere de innovación lo que obliga a desarrollar nuevos procesos, e invertir en productividad, calidad y excelencia sin descuidar la responsabilidad con la comunidad y el medio en el que vivimos, además de comprometerse a trabajar con la normativa nacional para para ofrecer sus servicios, sustentados sobre la capacidad, tecnología y liderazgo.

En el GAD se carece de mecanismos, públicos y privados de fomento a la eficacia y eficiencia del mercado y de la competitividad; el impulso a las pequeñas y medianas empresas es casi nulo; el establecimiento de

acciones a favor de la protección de la propiedad intelectual es apenas una realidad.

El apoyo a la innovación y desarrollo tecnológico es una de las más grandes desventajas de la población; la formación profesional y el talento humano constituye la mayor ventaja de la sociedad, el financiamiento y el acceso al crédito siguen siendo un obstáculo para el desarrollo institucional; la reducción de los costos de transacción, la promoción y la simplificación del entorno administrativo para la creación de empresas, es una simple propuesta política.

Mencionar al Liderazgo y Trabajo en Equipo dentro del GAD de Salcedo es hablar sobre partidos políticos que forman parte del trabajo diario de todos y cada uno de los empleados administrativos.

Árbol de Problemas

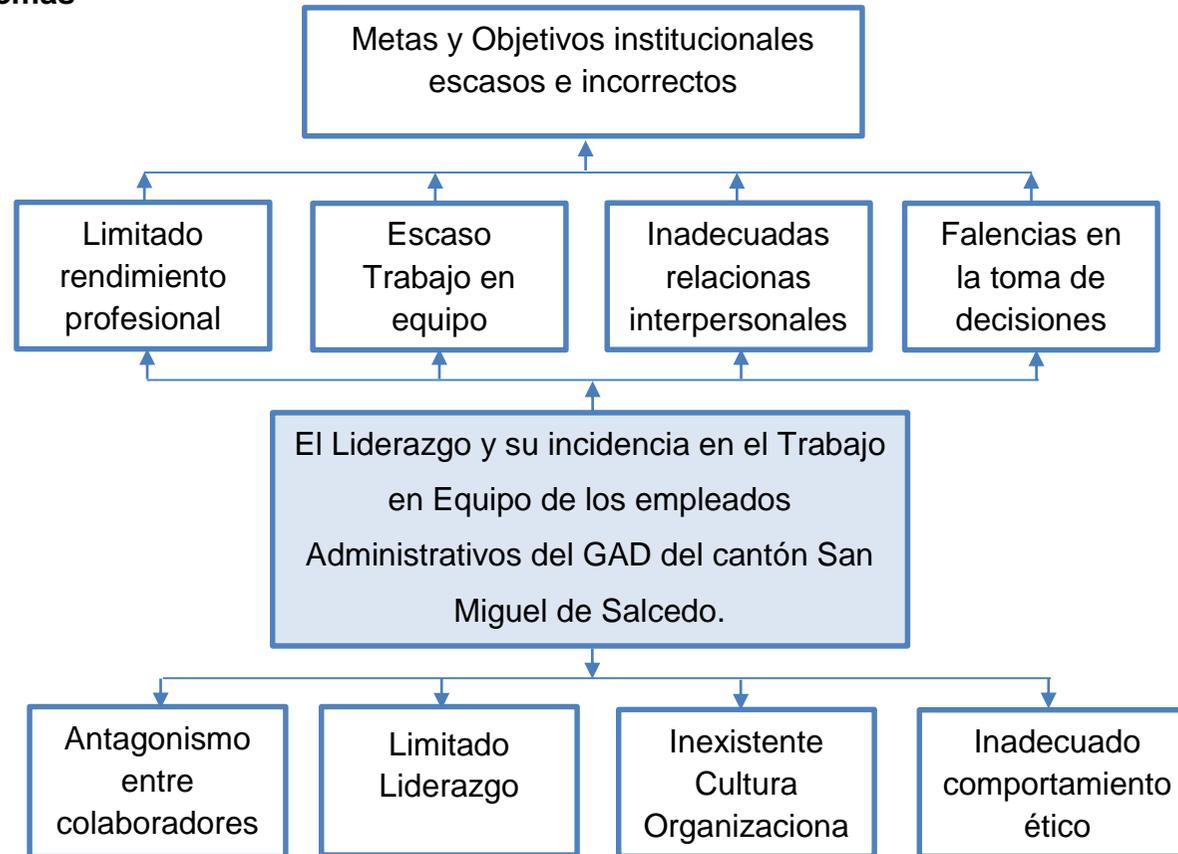


Gráfico N° 01

Fuente: GAD Salcedo

Elaborado por: Paúl Sánchez

1.2.2. Análisis Crítico

Mediante un análisis personal acerca del liderazgo existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo se puede mencionar que dicho liderazgo genera un limitado rendimiento profesional frente al trabajo en equipo que se realiza día a día porque no son estimulados adecuadamente (moral), su capacitación es escasa y con el propio trabajo que realizan existe una falta de pasión y convicción, todo esto debido al antagonismo que existe entre colaboradores.

La falta de conocimientos sobre liderazgo en los trabajadores no los ayuda a fomentar afabilidad interna y externa, ni lealtad a su equipo de trabajo y a la vez a la institución ya que esto crea una imagen basada en hábitos poco éticos y en sus relaciones interpersonales; este comportamiento encierra al individuo en presiones sociales; la autopercepción crea en el distracción a las consecuencias de las acciones propias reflejadas en otros originando la percepción de inseguridad asociada con cometer actos antiéticos.

La inexistente Cultura Organizacional repercute en las relaciones interpersonales entre trabajadores y en el peor de los casos esto conlleva a maltratos y ofensas constantes que se dan en varios ámbitos y estas acciones se reflejan en los sentimientos del trabajador por ello tendrán problemas en sus relaciones humanas tanto familiares, sociales y laborales.

Todos estos efectos a corto y largo plazo reflejan falencias en la toma de decisiones por lo que no se establecen normas claras de dirección, existe parálisis del que debe tomar las decisiones y todo esto origina inseguridad, indefinición, falta de claridad y falta de confianza a la hora de tomar decisiones, lo cual nos llevaría a fracasar en las metas y objetivos planteados por la empresa y ocasionaría resultados no productivos,

ineficaces e ineficientes, todo esto originado por un inadecuado comportamiento ético.

1.2.3. Prognosis

Si la condición actual sobre el Liderazgo y su incidencia en el Trabajo en Equipo de los empleados administrativos del GAD del cantón San Miguel de Salcedo se mantiene, se extiende el riesgo de perder la fidelidad y confianza de otros compañeros de trabajo, conflictos diarios de los equipos de trabajo, falencias en la toma de decisiones, falta de credibilidad en el entorno socio-económico y productivo, y por sobre todo esto, perder el prestigio de cada departamento lo que afectara a su vez a toda la institución y a la comunidad en general, ya que esta última es la beneficiaria directa de los servicios que aporta el GAD del cantón.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo de los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi?

1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿Cuál es el tipo de Liderazgo en el que se desenvuelven los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi?
- ¿Cuáles son las características del Trabajo en Equipo de los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi?
- ¿Existen alternativas de solución al problema planteado?

1.2.6. Delimitación

1.2.6.1. Conceptual.

Gestión del Talento Humano.

1.2.6.2. Espacial.

El presente trabajo de investigación se efectuará en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo con la siguiente ubicación:

Parroquia: San Miguel

Cantón: San Miguel de Salcedo

Provincia: Cotopaxi

1.2.6.3. Temporal.

La investigación comprende el periodo Octubre 2014 – Febrero 2015.

1.3 Justificación

El **interés** por conocer el estudio sobre Liderazgo y Trabajo en Equipo es para los beneficiarios directos que son los empleados administrativos del GAD del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi, tanto para las personas que ejercen liderazgo como quienes reciben las orientaciones de quien los lidera, ya que el papel de todos es importante para desarrollar el trabajo diario de manera efectiva y eficaz, dentro de un contexto institucional saludable que posibilite a los empleados administrativos a desarrollar sus potencialidades personales y profesionales y por ende ayudar a los beneficiarios indirectos que en este caso sería la comunidad, ya que si los empleados administrativos cumplen todas las demandas de quienes necesitan de su servicio, se obtendrá resultados beneficiosos para ambas partes e incluso a terceros.

Es **importante** identificar aspectos que afectan al trabajo en equipo de los empleados administrativos del GAD porque mediante este trabajo que realizan diariamente, se brinda un servicio a miles de personas, de esta manera se busca soluciones oportunas para remediar falencias

existentes, una de estas soluciones es detectar e implementar un tipo de liderazgo que satisfaga todas las brechas y huecos que existen, de esta manera esto sería una parte esencial dentro del trabajo en equipo para el desarrollo de la institución.

En el GAD del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi no se han realizado investigaciones de esta naturaleza, por este motivo es una idea original y **novedosa** desarrollar este estudio sobre Liderazgo y la incidencia que tiene sobre el trabajo en equipo.

La creación de una guía para el Trabajo en Equipo basada en el Liderazgo es de **utilidad teórica y práctica** ya que con esto se espera aportar y a su vez ayudar a mejorar la perspectiva actual con la que se trabaja, de esta manera potenciar las competencias que necesitan los empleados administrativos en su desempeño dentro de los equipos de trabajo y así obtener mayor eficacia y eficiencia que es de vital importancia para el GAD de Salcedo, de esta manera ayudaría a resolver algún problema presente o que surgiera en un futuro.

Es **factible** realizar esta investigación ya que es un estudio que influye en el rendimiento de todos y cada uno de los trabajadores del GAD ayudando a que exista un liderazgo adecuado y oportuno y a la vez esto se ve reflejado en el trabajo en equipo que es pieza clave en el cumplimiento de objetivos institucionales, conjuntamente con la planeación, organización, dirección y control de este estudio fue debidamente asesorado por el tutor, y autoridades pertinentes de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación conjuntamente con el respaldo, apoyo y apertura del GAD de Salcedo.

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Investigar la relación que existe entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo de los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el tipo de Liderazgo en el que se desenvuelven los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.
- Analizar las características del Trabajo en Equipo de los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.
- Proponer una solución al problema planteado: ¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo de los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi?

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

La ciudad y el cantón San Miguel de Salcedo, al igual que las demás localidades ecuatorianas, se rige por una municipalidad según lo estipulado en la Constitución Política Nacional.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Salcedo es una entidad de gobierno seccional que administra el cantón de forma autónoma al gobierno central. La municipalidad está organizada por la separación de poderes de carácter ejecutivo representado por el alcalde, y otro de carácter legislativo conformado por los miembros del concejo cantonal.

El Alcalde es la máxima autoridad administrativa y política del Cantón San Miguel de Salcedo ya que es la cabeza del cabildo y representante del GAD municipal.

No existen datos que estudien el Liderazgo y Trabajo en Equipo en esta institución por lo que se tomará en cuenta estudios realizados en otras ciudades y países.

Institución: Escuela Superior Politécnica del Ejercito extensión Latacunga (ESPEL)

Título: Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos para aplicar en las organizaciones privadas de la ciudad de Latacunga

Autor: Chiriboga Molina, Diego Raúl

Fecha de Publicación: Feb. 2007

Objetivo General.

- Diseñar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para aplicar en las organizaciones privadas de la ciudad de Latacunga, con la finalidad de proponer estrategias que permitan incrementar la competitividad y productividad en la población económicamente activa que labora en la ciudad de Latacunga.

Objetivos Específicos.

- Definir las bases teóricas de los elementos administrativos y gerenciales que sustentarán científicamente el análisis de la motivación y el liderazgo en las empresas de Latacunga.
- Realizar un estudio de mercado en una muestra de las empresas privadas ubicadas en la ciudad de Latacunga, para determinar los niveles de motivación y de liderazgo que tiene el recurso humano en el desempeño del trabajo.
- Evaluar los factores críticos del éxito de motivación y liderazgo empresarial para establecer estrategias de acción.
- Diseñar el modelo de gestión de recursos humanos empresarial para mejorar los niveles de motivación y liderazgo en las empresas privadas ubicadas en la ciudad de Latacunga.

Conclusiones.

- La realización de la presente tesis pretende conocer el grado de satisfacción, motivación y liderazgo de la población económicamente activa realizada a una muestra del recurso humano que labora en los sectores comercial, industrial y de servicios en la ciudad de Latacunga. Por lo tanto el área de estudio son las empresas privadas ubicadas dentro de los límites geográficos de la ciudad.

- La motivación del recurso humano es un factor clave para que las organizaciones desarrollen su competitividad en altos niveles, cuando el personal esta desmotivado realiza su tarea de manera inadecuada, con fallas en los procesos, retrasos en tiempos de entrega, calidad de servicio mediocre, entre otros, y de igual manera afecta a su equipo de trabajo; razón por la cual los gerentes deben desarrollar estrategias dirigidas a mantener niveles de motivación adecuados en sus empleados.
- El liderazgo es un factor importante para la administración, la capacidad para dirigir eficazmente es una de las claves para llevar a las organizaciones a la competitividad y mantener un ambiente de motivación en su empresa. Se debe escoger a personas competentes, es la única forma de ir creando el edificio sólido que constituye una empresa, alguien incompetente es capaz de dañar hasta el esfuerzo más sencillo que se haga.
- El Líder ideal para el Siglo XXI será aquel que cree un ambiente que estimule a todos los miembros de la organización a desplegar sus capacidades y a alcanzar una visión compartida que dé a las personas confianza para llegar, como nunca antes, más lejos y más rápido, y que determine las condiciones para que sus empleados sean más innovadores, más creativos y para que sientan que tiene un dominio de su propia vida como jamás soñaron que fuera posible. Los líderes son cada vez más jóvenes. Si bien muchos profesionales menores de treinta años tienen las competencias técnicas y las creatividades necesarias para conducir a su organización hacia el futuro, muchos de ellos carecen de las competencias de gestión y de las experiencias necesarias para dirigir y orientar a otras personas. La presencia de unos tutores, además de servir para transmitir las competencias y conocimientos básicos de gestión, puede ayudar a los jóvenes a desarrollar su capacidad individual de

liderazgo. El liderazgo no es una competencia que pueda adquirirse en clase, sino más bien con experiencia y observación. Es obvio que la tutoría beneficia a la generación pero los mayores pueden beneficiarse de esta experiencia.

Recomendaciones.

- Se recomienda a los Gerentes y administradores de Empresas Privadas de la Ciudad de Latacunga aplicar el Estilo Gerencial diseñado en el presente tema de tesis con el propósito de incrementar el nivel de competitividad ya que este beneficiará a toda la organización, así como también a sus clientes externos.
- Se recomienda que cada una de las Empresas Comerciales de la ciudad de Latacunga, diseñen programas de incentivos, capacitación y planes de desarrollo alineados con su propia visión y misión, pero dentro de una cultura corporativa multigeneracional para que los líderes sean auténticos y el personal sea altamente motivado y comprometido con la empresa.

***Aporte:** Los argumentos presentes en las tesis fueron de apoyo para proporcionar explicaciones y ejemplos de por qué es necesaria la investigación dentro de ámbitos empresariales privados y a su vez identificar cuáles son las diferencias y semejanzas que existen al relacionar estos ámbitos antes mencionados con el ámbito institucional público al cual va dirigida la investigación, de esta manera aportar opiniones y argumentos sólidos para respaldar y aseverar una declaración dentro del trabajo de graduación.*

Institución: Universidad Técnica de Cotopaxi

Título: Influencia del liderazgo ejercido por los directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí, en la toma de decisiones en el año lectivo 2005 – 2006.

Autores:

Corrales Quinatoa, Aracely del Pilar

Chicaiza Soria, Elsa Mariana

Chicaiza Soria, Liliana del Rocío

Fecha de Publicación: 2006

Objetivo General.

- Establecer si el liderazgo que ejercen los directores de las escuelas urbanas del Cantón Pujilí, incide directamente en la toma de decisiones.

Objetivos Específicos.

- Determinar los tipos de liderazgo que ejercen los directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí.
- Identificar las causas de la falta de liderazgo de los directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí.
- Diseñar y aplicar una propuesta alternativa de liderazgo para los directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí.

Conclusiones.

- Se concluye que por conveniencia se aplican un liderazgo autocrático, dándonos a entender que nuestras autoridades les falta ética para poner en práctica su función.
- También se puede decir que, por la exagerada permanencia en el cargo se pierde el liderazgo, ya que con el pasar de los años se vuelve rutinario.

- Se puede decir, que casi todos los directores han realizado estudios de liderazgo educativo pero no se lo pone en práctica, en donde se manifiesta implantar un liderazgo democrático y pedagógico.
- Se concluye que la totalidad de directores se autoevalúan como muy buena su gestión en la institución educativa, pero ojo, en gestión de bienes muebles y edificaciones, pero no en lo pedagógico.

Recomendaciones.

- Poner en práctica los conocimientos acerca de liderazgo que manifiestan tener los directores.
- Que exista gestión pedagógica, capas que los señores profesores(as) tengan acceso a una innovación de sus conocimientos y a los adelantos de la nueva era pero en forma gratuita.
- Desarrollar procesos de capacitación acerca de liderazgo con la participación conjunta de la comunidad educativa.
- Promover en los docentes y auxiliares de servicio una actitud carismática en el trabajo diario.

***Aporte:** Esta tesis fue de gran ayuda para proporcionar explicaciones y ejemplos de por qué es necesaria la investigación dentro de ámbitos educativos y a su vez identificar cuáles son las diferencias que existen porque este ámbito educativo es diferente al ámbito institucional público al cual va dirigida la investigación, de esta manera aporta argumentos pero solo del área directiva y se direcciona solamente a ella.*

Institución: Universidad de Valencia

Título: Estilos de liderazgo en la policía local de la Comunidad Valenciana

Autor: Álvarez Solves, José Octavio

Fecha de Publicación: 2009

Objetivos Generales.

- Estudiar los estilos de liderazgo percibido por medio de las conductas que los componen, así como las variables de resultado Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción, en el Cuerpo de la Policía Local de la Comunidad Valenciana.
- Estudiar las relaciones que se establecen entre las conductas que componen los estilos de liderazgo, así como entre dichas conductas y el Esfuerzo Extra del colaborador, la Eficacia percibida del líder y la Satisfacción con el líder, en el Cuerpo de la Policía Local de la Comunidad Valenciana.
- ❖ Estudiar el poder predictivo de los estilos de liderazgo, sobre el Esfuerzo Extra del colaborador, la Eficacia percibida del líder y la Satisfacción con el líder, en el Cuerpo de la Policía Local de la Comunidad Valenciana.

Objetivos Específicos.

- Describir las conductas que componen los estilos de liderazgo percibidas por los policías locales de la Comunidad Valenciana.
- Describir las variables de resultado⁴⁹ en los policías locales de la Comunidad Valenciana.
- Explorar si existen diferencias entre la percepción de las conductas de liderazgo y las variables de resultado entre los subordinados y los Jefes de nuestra muestra.
- Analizar las relaciones entre las distintas conductas que componen los estilos de liderazgo.
- Analizar las relaciones entre las conductas que componen los estilos de liderazgo y las variables de resultado en los policías locales de la Comunidad Valenciana.

- ❖ Analizar si alguno de los estilos de liderazgo del líder, puede predecir las variables de resultado en los policías locales de la Comunidad Valenciana.
- ❖ Comprobar si el estilo de Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional sobre las variables de resultado.

Conclusiones.

- Hemos tenido que realizar manualmente (casi de forma artesanal) el censo de policías locales de la Comunidad Valenciana, puesto que no hemos encontrado ninguna fuente oficial que tuviera esa información de manera fidedigna y actualizada. Pese a los esfuerzos realizados para considerarla fiable, asumimos que es de todo punto imposible que no haya algún error, puesto que las plazas de policía local, tanto de creación nueva, como de promoción salen a concurso constantemente.
- Las diferencias por género de los Jefes de cada localidad no son evaluadas, debido a que las localidades que cuentan con Jefa de la Policía Local son muy escasas y no recogen todos los rangos, teniendo un problema de comparación por rangos y de calidad de las comparaciones, además, no podríamos haber garantizado el anonimato de las localidades que han participado y las jefas evaluadas.
- El mero hecho de la voluntariedad en la contestación del cuestionario, puede añadir cierto sesgo en la calidad de los datos, puesto que puede llevar asociada una opinión tanto excesivamente buena como excesivamente mala respecto del Jefe.
- Nuestro estudio es transversal sin informar de la evolución o estabilidad en las variables estudiadas, factor a tener en cuenta en

una población con constantes cambios de rango y número de sujetos.

Aporte: *En otros países a diferencia que en el Ecuador todos los departamentos policiales que existen se los trata y estudia como si fuera un establecimiento público, como en esta investigación y de esta manera se lo puede relacionar porque la investigación realizada es similar a como si se tratara de un establecimiento municipal como es el GAD de Salcedo.*

Institución: Escuela Superior Politécnica del Chimborazo (ESPOCH)

Título: Producción y Realización de un Programa Educativo Streaming: Caso Práctico Liderazgo

Autor: Hidalgo Pazmiño, Ximena Monserrath

Fecha de publicación: 2014

Objetivo General.

- Utilizar nuevos modelos en los contenidos, destrezas y actitudes esenciales para la vida, a fin de que permitan un mejoramiento de la calidad de la educación.

Objetivos Específicos.

- Establecer una institución inteligente, dinámica, que promueve procesos participativos, con una visión humanista y con objetivos concretos.
- Educar sin límites, tener avances tecnológicos para el aprendizaje de los estudiantes.
- Crear metas claras y precisas, donde se incentive el desarrollo de nuevas ideas y metodologías; que desarrolle un pensamiento abierto, crítico y audaz.

- Lograr que los alumnos piensen por sí mismos y los capacite para tener criterio propio y para elegir.

Conclusiones.

- Se logró agrupar métodos y técnicas de la Investigación Científica con los procesos del diseño, para desarrollar y obtener modelos que ayuden a establecer la metodología más adecuada para el proyecto presentado.
- Se aplicó el diseño del programa educativo vía Streaming en la asignatura “Liderazgo”, en ella se da a conocer videos educativos de tres cualidades para ser un líder verdaderamente efectivo, como: Carisma, Iniciativa y Aprender, estos contenidos forman parte de las 21 Cualidades Indispensables de un Líder, dirigidas a los alumnos de Noveno año de Educación Básica de la Unidad Educativa Cristiana Nazareno. En los temas expuestos fue importante determinar al público objetivo, para así emplear elementos gráficos apropiados para lograr presentar diseños de programas personificados, atractivos y agradables. Los videos estarán alojados en la página Web Liderazgo y su difusión será “Bajo demanda” para así el estudiante pueda visualizar el material pregrabado en el horario que más le convenga.
- Esta nueva alternativa de educación, inspira y motiva a los estudiantes a continuar con su aprendizaje, puesto que se presentan contenidos de manera más dinámica muy diferente a la tradicional.
- El diseño de los programas educativos apoya a los educadores creando nuevas modos de representar los temas de las diferentes asignaturas, logrando beneficiar tanto a los estudiantes como a los profesores, mediante un proceso nuevo de enseñanza-aprendizaje.

Recomendaciones.

- Exponer los contenidos académicos seleccionados y recomendados por los profesores de las distintas asignaturas.
- Cuando se trabaje con material multimedia transmitido por Internet, es aconsejable utilizar la tecnología streaming, puesto que permite que los usuarios puedan visualizar videos de forma más rápida y segura.
- Determinar la asignatura y al público al cual va dirigido, con el fin de implantar elementos acorde con los temas que se van a exponer. El material debe ser pregrabado con emisión bajo demanda, para que de esta manera el estudiante pueda establecer su propio ritmo de estudio, en el tiempo y lugar que desee.
- Seleccionar los contenidos y elementos gráficos adecuados para las diversas asignaturas, puesto que cada asignatura debe poseer características propias.

***Aporte:** Los aspectos presentes en las tesis fueron de apoyo para proporcionar explicaciones y ejemplos de por qué es necesaria la investigación dentro del ámbito educativo y a su vez puede mencionarse el ámbito social porque existen dentro del software diseñado temas sobre liderazgo que sirven de ayuda a esta institución educativa pero también puede ayudar a otras instituciones tanto públicas como privadas.*

Parte empírica de los antecedentes investigativos

Las investigaciones desarrolladas en la Universidad Estatal de Ohio se centran en:

“Intentar identificar las distintas conductas desarrolladas por los líderes, pero en este caso se desarrollaron a partir de la observación de situaciones reales, se trató de identificar las diferentes conductas llevadas a cabo por los líderes” (Vázquez, 2010).

Para ello se elaboraron cuestionarios. Estas diferentes conductas fueron agrupadas en dos dimensiones o dos tipos de conductas, que se denominaron como iniciación de estructura y consideración.

Iniciación de estructura: “el líder proporciona las estructuras necesarias para que se realicen las tareas, organiza y define las actividades del grupo y su relación con el mismo” (Universidad Estatal de Ohio, 1945).

Consideración: “el líder tiene una conducta que lleva a los subordinados a tener una relación con este de confianza, amistad, respeto y cordialidad. Aquellas conductas del líder en las cuales trata de ser receptivo a las expectativas, sentimientos y necesidades de las personas que lidera al establecer una confianza mutua” (Universidad Estatal de Ohio, 1950).

Así pues con el fin de investigar el comportamiento de los líderes, el equipo de esta universidad estableció una nueva forma de trabajar la cual se basaba en responder a un cuestionario que describía el comportamiento del líder.

Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan se estaban haciendo estudios sobre el Liderazgo, con objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

Los estudios iniciales se llevaron a cabo entre empleados de oficina de una gran empresa de seguros. Aunque los resultados no fueron estadísticamente significativos, los supervisores de las secciones de gran producción manifestaron estilos de liderazgo distintos a los de las secciones de escasa producción. Se observó que, a primera vista, los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta (en contraposición a una continua), y expresaban interés por las vidas personales y el bienestar de sus subordinados.

Con este fin utilizaron empresas de diferentes sectores de la producción, y trataron de diversificar la información con la que se trabajaba. En estos estudios los investigadores identificaron dos tipos de líderes:

Los orientados a la producción, serían los que organizan y definen las tareas para la consecución de los objetivos, mientras para ellos las necesidades de los subordinados resultarían un tema intrascendente (Vázquez, 2010).

Los orientados a los empleados, son en su caso, las decisiones son compartidas, y consideran importantes las necesidades y el desarrollo individual de cada empleado. Se desarrollaron estudios para tratar de verificar las dos conductas de liderazgo identificados (Vázquez, 2010).

Se obtuvieron resultados similares en otros estudios, y la conclusión inicial fue que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción.

Por el contrario: Los líderes cuyos intereses se centraban en la producción tenían un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo" (Hodgetts & Altman, 1985).

Los individuos que se preocupaban primero por sus empleados y después por la tarea por realizar parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral.

El autor Vázquez, J. (2010) lo define como: "aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno".

"El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común" (Fischman, 2003, pp. 33).

Asimismo el liderazgo no es la función exclusiva del gerente, debe combinarla con otras como planificar, controlar y tomar decisiones para que de esta manera exista un rol completo y se lo pueda designar a más de gerente, como líder.

2.2. Fundamentación filosófica

Según el autor original, se analiza que: “mediante la conexión lógica del hombre y de la naturaleza, destinada a modificar su estructura, buscamos concienciar al individuo a que se proponga cambios y persevere hasta llegar a lograrlos” (Kant, 1787).

La investigación es de carácter crítico-propositivo debido a que busca; interpretar, comprender y explicar el problema en base a las causas y consecuencias que se obtienen del mismo.

Es crítico ya que analiza y cuestiona los efectos y causas que afectan a las personas involucradas en la investigación, haciendo énfasis en los resultados de los instrumentos utilizados; y es propositivo al plantear medios de solución para establecer acciones al problema que se va a investigar.

2.3. Fundamentación Psicológica

Los contenidos son tomados a más del cientificismo social, lo son de la acumulación de experiencias por los que atravesamos, los mismos que nos llevan a establecer una normativa psicológica y social mediante la propuesta de un modelo innovador de liderazgo gerencial que llevará a la comunidad a redefinir las relaciones interpersonales (Kant, 1787).

La investigación se respalda en la personalidad de todos los empleados de la institución y en el contexto en que se desenvuelven.

2.4. Fundamentación Axiológica

Según Kant, I. (1787) analizamos que: “queremos formar seres con amplio criterio de honestidad, solidaridad y condiciones humanas, capaces de multiplicar y difundir

valores morales y éticos en el medio donde se desenvuelven”.

La investigación se respalda en valores y principios éticos y morales ya que se asumirá la responsabilidad para modificar el problema existente en la institución, de esta manera ayudar a todos los empleados administrativos, y que ellos ayuden a otros en el futuro.

2.5. Fundamentación Ontológica

La investigación se apoya en el paradigma interpretativo, siendo el Liderazgo, interactivo en la relación jefe - empleado, sustentado filosóficamente en el materialismo y el realismo que consideran a la realidad como algo construido por el hombre.

2.6. Fundamentación Legal

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

Capítulo Noveno.

Responsabilidades.

Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

1. Acatar y cumplir la Constitución, la ley y las decisiones legítimas de autoridad competente.

8. Administrar honradamente y con apego irrestricto a la ley el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción.

11. Asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, de acuerdo con la ley.

Capítulo quinto

Función de Transparencia y Control Social

Sección primera

Naturaleza y funciones

Art. 204.- El pueblo es el mandante y primer fiscalizador del poder público, en ejercicio de su derecho a la participación.

La Función de Transparencia y Control Social promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; fomentará e incentivará la participación ciudadana; protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y prevendrá y combatirá la corrupción.

La Función de Transparencia y Control Social estará formada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Estas entidades tendrán personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa.

Capítulo Séptimo.

Administración pública.

Sección primera.

Sector público.

Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Sección segunda.

Administración pública.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 228.- El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.

Sección tercera

Servidoras y servidores públicos

Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso,

promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO

TITULO IV

DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO DE LAS Y LOS SERVIDORES PUBLICOS

CAPITULO UNICO

DE LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO Y REMUNERACION

Parágrafo Segundo

De las Unidades de Administración del Talento Humano

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.

2.3. Categorías fundamentales

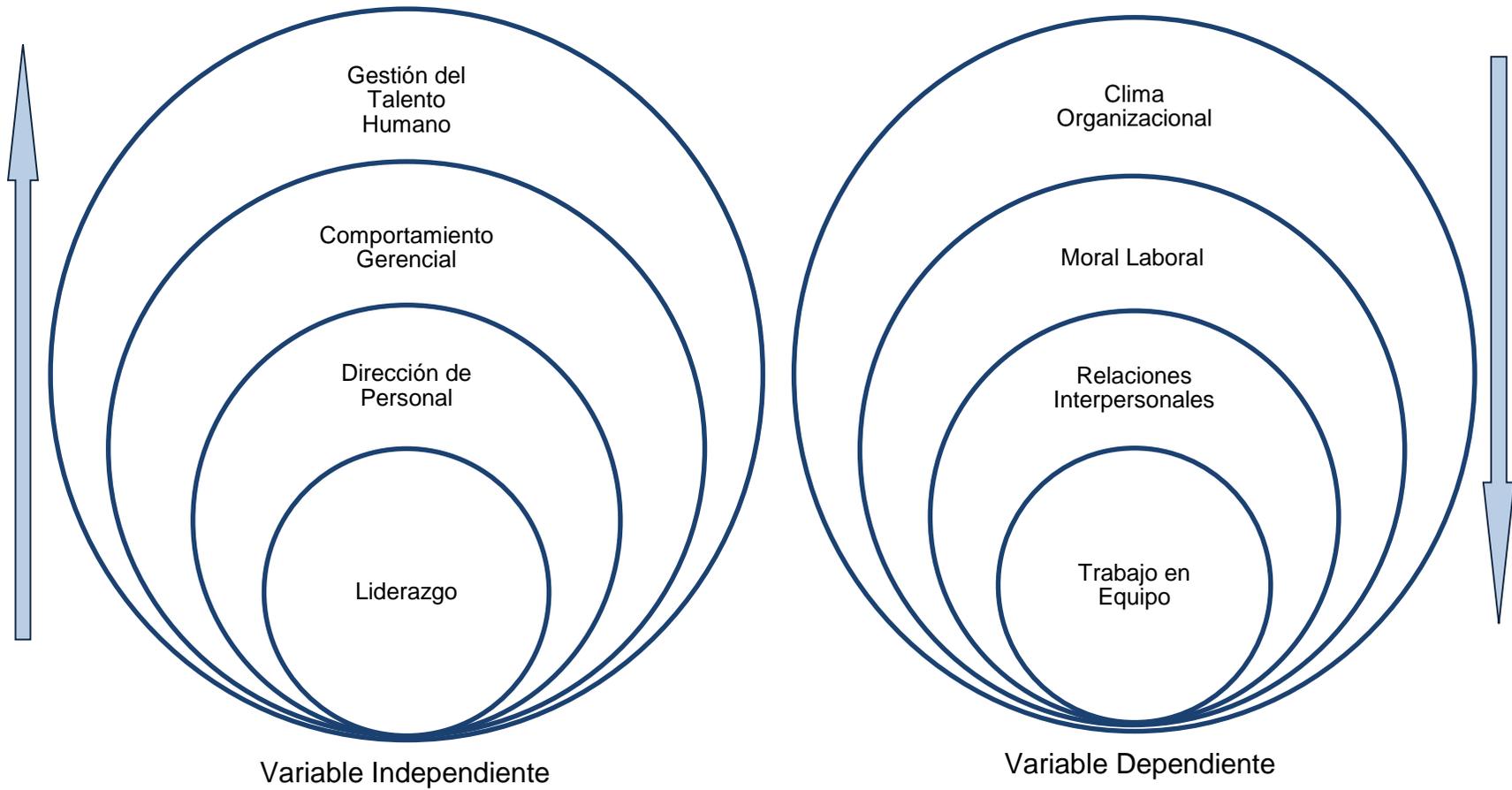


Gráfico N° 02

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Paúl Sánchez

Constelación de Ideas: Variable Independiente – Liderazgo

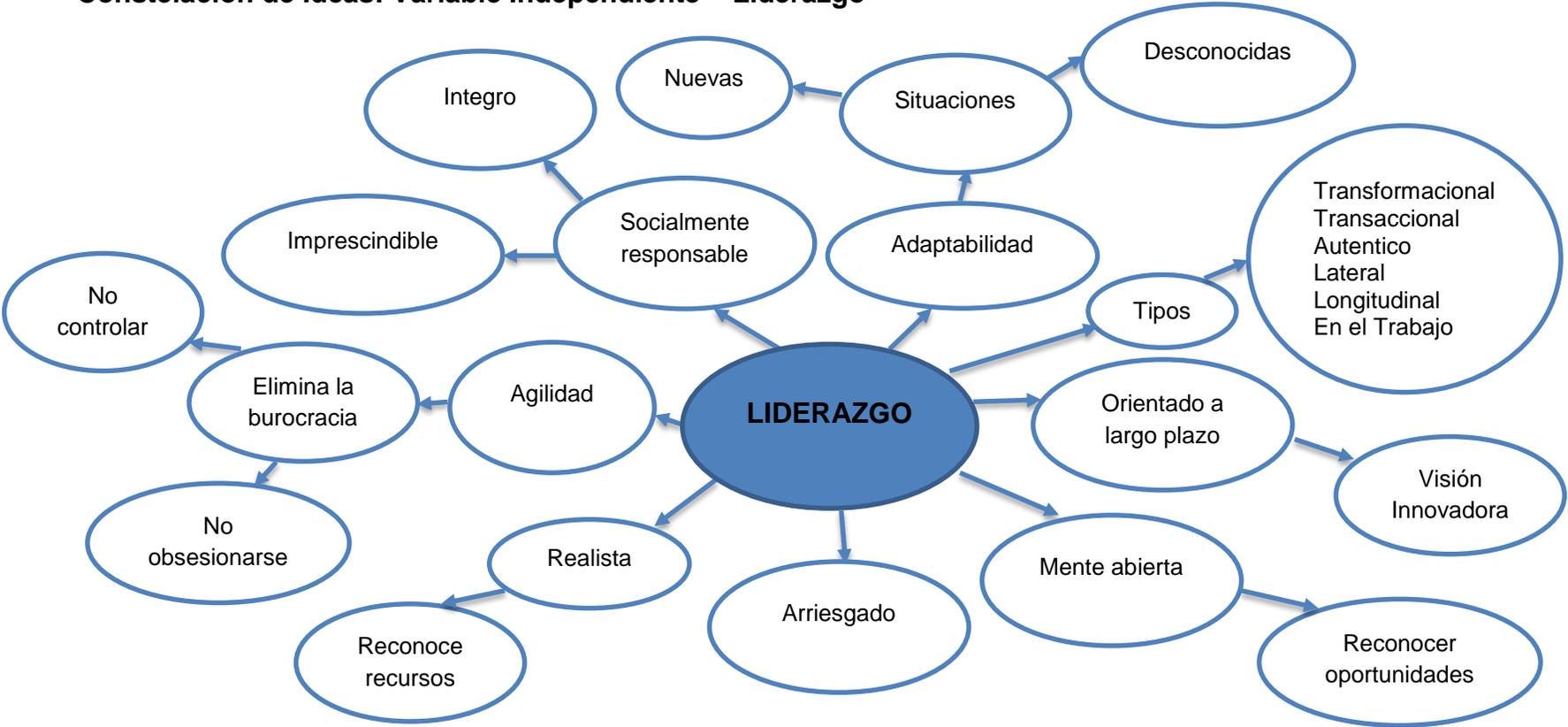


Gráfico N° 03

Elaborado por: Paúl Sánchez

Constelación de Ideas: Variable Dependiente – Trabajo en Equipo



Gráfico N° 04

Elaborado por: Paúl Sánchez

2.3.1. Categorías Fundamentales de la variable independiente

EL LIDERAZGO

Liderazgo y Líder

Se presentan algunas concepciones de liderazgo y líder, se tomará en cuenta las que se aproximan a esta investigación para la realización de este trabajo.

El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros.

Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo (Gibb, 1969).

Al respecto, el liderazgo debe ser una función compartida y de mucha importancia de los “colaboradores”.

“No sólo los directores de los centros participan del liderazgo, sino los equipos directivos enteros y su sabia dinamizadora se difunde por todo ese ecosistema que es una organización formativa, a través de los responsables de comisiones, equipos docentes, seminarios, tutores” (Delgado, 2005).

Al referirse al Líder como un sujeto que, bien situado en la realidad de su entorno, puede enseñar a otros el camino que dirige al horizonte, debe ser un verdadero conductor. El líder es el comprometido por la constitución del grupo, por las tareas que se le asignen y por su propia actuación que no solo debe controlar el tamaño del grupo, sino también la actuación de sus integrantes.

Según el aporte de Gento, S. (1995), “se describe al líder no por rasgos de personalidad, sino en la actividad y en la acción de los líderes hasta llegar a establecer

comportamientos o patrones de conducta más o menos estables y permanentes como propias de cada tipo de líder”.

Los líderes de hoy:

No dejan dudas en la mente de su personal sobre aquello que es importante hacer. Todos saben qué hace la organización, hacia dónde va y que cosas importantes se deben hacer ahora.

Buscan un propósito fuera de sus organizaciones. Se dedican a los clientes.

Desarrollan una fuerza de trabajo comprometida con lo externo: complacer a los clientes.

Se orientan hacia las personas y disfrutan de la diversidad que las personas representan.

Ayudan a su personal a comprender los contextos mayores dentro de los cuales trabajan. Esto constituye pensamiento sistémico.

Fomentan la alineación y sincronización.

El Liderazgo como artífice del cambio

Desgraciadamente, cuando aumenta el ritmo de cambio en los ambientes tecnológico, económico, político y sociocultural, las mismas fuerzas que fueron institucionalizadas pueden convertirse en un pasivo.

“Los líderes tienen que empezar a pensar ahora como artífices del cambio, porque el problema no consiste solamente en cómo adquirir nuevos conceptos y destrezas sino también en cómo desprender las cosas que ya no son útiles para la organización. Desaprender es un proceso totalmente distinto, que implica ansiedad, actitudes defensivas y resistencia al cambio” (Ferrer, s/f, pp. 16-18).

Los líderes que se hallan realizando un tipo de liderazgo de innovación constante, en una organización madura que ha desarrollado procesos

disfuncionales deben considerarse a sí mismos como artífices del cambio pero, necesitan poseer dos características particulares.

En primer lugar, tienen que tener la fuerza emocional necesaria para apoyar la organización al mismo tiempo que se enfrentan con las ansiedades que acompañan a los procesos de des aprendizaje que previamente tuvieron éxito, es decir, la aptitud para crear en la organización un sentido de “seguridad psicológica”.

Tipos de Liderazgo

Antes que nada se debe decir que los estilos de liderazgo son situacionales, es decir que dependiendo de cada situación y momento lo ideal es que el líder elija uno u otro. Lo importante es qué estilos utilizar más y cuáles menos y si existe desequilibrio, por si tenemos que enriquecer nuestro estilo con algún otro, o dejar de ejercer un tipo determinado de liderazgo que no está consiguiendo los resultados deseados.

“Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo” (Bennis, 1986).

Se puede decir que en el liderazgo transaccional el objetivo más importante de un trabajador es hacer lo que el líder dice que haga.

Y el objetivo más importante del líder es establecer estructuras claras para que los trabajadores trabajen de manera óptima en la consecución de objetivos que ha marcado el líder y la empresa. En definitiva:

“Es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes salen ganando” (Bennis, 1986).

Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores.

“Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales” (Bennis, 1986).

Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo.

“Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás” (Bennis, 1986).

Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

Liderazgo longitudinal: también llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder.

“Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos” (Bennis, 1986).

Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos (Bennis, 1986).

Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual.

¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? “Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad” (Pockell, 2007).

DIRECCION DE PERSONAL

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos del concepto son:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

Importancia

La dirección es trascendental por:

- 1) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- 2) A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

- 3) La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- 4) Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementaron de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- 5) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios

- 1) De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- 2) Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
- 3) De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
- 4) De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

- 5) De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.
- 6) Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas

COMPORTAMIENTO GERENCIAL

Definiciones Generales

El estilo gerencial puede definirse como el conjunto de acciones realizadas por el gerente para promover el funcionamiento de la organización. Por tanto, este puede asociarse con el liderazgo definido por Davis y Newstrom (2000, p.239) como "el proceso de influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos".

De la investigación de Benjamín Tripier acerca de: *Habilidades Gerenciales*, se toma el siguiente texto:

La gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial.

Aspectos tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial.

Para cada tipo de negocio, hay un estilo que maximiza resultados; el impacto puede variar si se trata de un tipo de negocio no estructurado (consultoría gerencial, publicidad creativa), o uno altamente estructurado (refinería o línea de ensamblaje).

Hay que identificar los componentes del negocio más vulnerables al estilo gerencial, pues son los que deben tenerse en cuenta al momento de definir el perfil del gerente; el cual está dado por las demandas de los procesos y principalmente por las características de la gente a ser gerenciada.

Es diferente gerenciar a un alto nivel profesional que a un nivel de operario; a alta calificación técnica, que a aprendices; en un ambiente de trabajos repetitivos, que en uno de trabajos variables caso a caso.

El estilo personal tiene influencia en el estilo gerencial.

El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes, y así en general, se pueden perfilar estilos de personalidad, los cuales tienen diferentes efectos sobre los resultados. Cada tipo de personalidad tiene un tipo de trabajo para el cual sus aptitudes/actitudes son las adecuadas.

Se podría llegar a la conclusión de que en cada etapa de la vida de un negocio, hace falta un estilo gerencial diferente.

Si cada gerente estuviera consciente de su propio estilo y de cómo éste impacta en los resultados, entonces tendría la posibilidad de hacer los

ajustes necesarios (a veces imposibles de lograr) para adecuarse al ambiente en el que se encuentra. El estilo gerencial es el componente del ambiente de trabajo que mayor influencia tiene (70% según Hay Group) sobre el ambiente y la motivación de la gente.

La manera de acotar la variabilidad que puede significar la diferencia entre un estilo y otro, es el reconocimiento de las cosas que deben ser hechas y de qué manera, evitando aquellas que no sean necesarias.

Parte importante del rol de la gerencia consiste en la jerarquización y priorización de cada aspecto de la actividad de un negocio. El no saber asignar la criticidad adecuada a cada necesidad, distorsiona las relaciones y en general lleva a una innecesaria conflictividad (stress) y eventualmente al fracaso.

La brecha que existe entre las demandas del tipo de trabajo y las características del gerente son el indicador de propensión al resultado de una organización.

Si el estilo coincide con el requerimiento, las condiciones están dadas para que haya resultados satisfactorios. En caso contrario, o sea cuando la brecha es grande, el gerente debe modificar su estilo, redefinir los elementos del trabajo, cambiar el sistema de organización o inclusive renunciar al trabajo.

El mejor estilo es el que funciona, y en tiempos de transformación se convierte en importante identificar la combinación de estilo gerencial con tipo de organización, que dará como resultado el éxito.

**“El gerente efectivo debe ser humano, benevolente y justo”
(Confucio).**

Características del gerente exitoso:

- Enfatiza en las políticas y procedimientos

- Mantiene su independencia
- Evita métodos autoritarios
- Enfatiza la competitividad
- Favorece el desarrollo personal
- Alienta la participación en la planificación
- Establece objetivos desafiantes
- Promueve las iniciativas personales
- Favorece nuevas ideas e innovaciones
- Ofrece incentivos económicos prácticos
- Se asegura un adecuado coaching
- Alienta el pensamiento no estructurado
- Establece los límites en las relaciones internas
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Estructura equipos ad hoc
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Favorece a los más participativos y contributivos
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Favorece al que usa intensivamente los recursos tecnológicos a su alcance

- Establece con claridad los resultados esperados y deja difusos los medios para lograrlo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Evalúa en forma independiente el desempeño de los equipos del de sus integrantes
- Negocia y enseña a negociar
- Desalienta el juego político en favor de la relación cara a cara
- Corrige cuando se equivoca y lo considera parte del trabajo
- Evalúa basado en el pasado, el presente y el futuro con igual peso
- Establece reglas en bases individuales
- Reconoce la orientación al sí y los tiempos de respuesta dinámicos
- Establece estándares basados en desempeño posible
- Vincula cada asignación con el desempeño global del negocio
- Valora la conciencia de costos y gastos, pero favorece la rentabilidad
- Establece un buen sistema de reportes e información
- Gerencia el cambio

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Definiciones Generales

Mora, C (2012) resalta que “la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de

acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer”.

Mientras que estudios realizados por Chiavenato, se menciona que:

“La supervivencia de las empresas en el nuevo siglo dependerá del cambio del ambiente de negocios, de la mayor claridad de los objetivos por alcanzar, del sentido de responsabilidad de las personas y del aumento de libertad en la elección de los medios y métodos para alcanzar dichos objetivos” (Chiavenato, 2004).

“La ejecución de cualquier actividad se necesitarán ciertas restricciones y límites para asegurar la eficiencia y la eficacia, pero esas restricciones se deben mantener en el nivel mínimo indispensable” (Chiavenato, 2004).

“Las personas deben ejercer naturalmente sus habilidades y la libertad de convertirse en el elemento fundamental para que esto pueda ocurrir” (Chiavenato, 2004).

En resumen, la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión.

¿Hacia dónde va la gestión del talento Humano?

Hay una pregunta que siempre queda en el aire en las reuniones académicas y en las agradables tertulias sociales de los profesionales del área, la cual refleja el estado de perplejidad e incertidumbre predominante en situaciones ambiguas creadas por el cambio rápido e imprevisto de las organizaciones y del mundo de los negocios.

Es una pregunta que se puede formular de manera clara o velada, pero que persiste de manera compulsiva y frecuente. ¿Hacia dónde va el área de RH? ¿Cuál es su futuro y su destino? ¿Deberá desaparecer con el paso del tiempo? ¿Cuáles son las tendencias futuras?

Estos interrogantes tienen allí sus razones más profundas. El mundo cambió. ¡Y de qué manera! Las empresas también están en esta ola de cambio. Algunas de ellas van a la vanguardia, otras las siguen y otras aún tratan de pensar sobre la marcha, casi paralizadas en el tiempo y confundidas, sin entender con exactitud lo que está ocurriendo a su alrededor.

Entonces no es de extrañar que el área de RH también experimente cambios. La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de RH debe acompañar estos cambios. En muchas organizaciones el área de RH va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno.

Las macrotendencias de la gestión del talento humano

Las principales macrotendencias de la gestión del talento humano son:

- 1) Una nueva filosofía de acción. La denominación ARH debe desaparecer y dar lugar a un nuevo y reciente enfoque: la gestión del talento humano. Más exactamente, gerenciar personas es cada vez más una responsabilidad de la gerencia de línea. En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos. Aún más, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o

gerenciar personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la cúpula; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. Esta tendencia tiene un nuevo significado. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas. Existe un consenso según el cual el principal cliente de la empresa es su propio empleado.

Da ahí el surgimiento del endomarketing, el marketing interno, cuyo objetivo es mantener informados a los empleados de las filosofías, políticas y objetivos de la empresa, integrarlos a través de programas amplios, ayudarlos en sus necesidades y aspiraciones y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la organización a través de relaciones dinámicas de intercambio. De allí también la administración holística, que ve al hombre dentro de un contexto organizacional humano y ya no como una pieza o componente cualquiera del sistema productivo. Administrar con las personas es iniciar una nueva mentalidad empresarial.

- 2) Nítida y rápida tendencia al downsizing. Es decir, el desmantelamiento gradual y sistemático del área de ARH, su redefinición y su descentralización hacia otras áreas de la organización. El área de ARH se está reestructurando, reduciendo y comprimiendo hasta el nivel esencial o básico, es decir, su core

business específico. Con esta reducción, los ejecutivos de RH están cambiando radicalmente sus atribuciones. La reducción de la estructura organizacional de la empresa, la reducción de los niveles jerárquicos, la descentralización de las decisiones, la desburocratización, la desregulación, el desmembramiento en unidades estratégicas de negocios, los programas de mejoramiento continuo y de calidad total y otras tendencias de la administración moderna de las empresas son seguidos de cerca por cambios paralelos y equivalentes en la gestión del talento humano. No podría ser de otra manera. La búsqueda de una empresa ágil y flexible, creativa e innovadora, que privilegie la calidad total y la participación y el compromiso de todos sus miembros, ha sido la meta perseguida por la ARH. De esta manera, hay una fuerte tendencia a reducir y flexibilizar el área. Sin embargo, el downsizing es más un ajuste para los problemas actuales, que una directriz para la empresa del mañana. Sirve como correctivo para ajustar las operaciones del pasado a la realidad de hoy, pero no constituye una ruta que oriente el futuro del área; solo pone la casa en orden. Pero esto es lo que las organizaciones están haciendo.

- 3) Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna. La estructura departamental de la ARH está dando paso a unidades estratégicas orientadas a los procesos y enfocadas en los clientes y usuarios internos. La antigua organización funcional está dando lugar a la organización por procesos. En vez de órganos o departamentos, la ARH está coordinando procesos o subsistemas. Se pasa de la cultura enfocada en la función a la cultura enfocada en el proceso; de un órgano prestador de servicios a una consultoría interna orientada a los resultados finales de la organización. Además, la ARH está transfiriendo a terceros una parte de sus atribuciones rutinarias y burocráticas operacionales, en un nítido

proceso de subcontratación de actividades no esenciales, en busca de la transformación de costos fijos en costos variables. Es decir, de focalización no esencial y desactivación de recursos físicos no esenciales, para mejorar la relación costo-beneficio. La subcontratación es una actividad que utiliza de manera intensiva los recursos externos, ya que los procesos subcontratados son ejecutados por otras empresas mejor preparadas para llevarlos a cabo. Pero la subcontratación no significa mejoramiento del sistema de RH si no está acompañada de un efectivo cambio de enfoque.

- 4) Transferencia gradual de decisiones y acciones de la ARH hacia la gerencia de línea. Es el traslado de actividades, antes centradas en la ARH, a los gerentes de las demás áreas de la empresa. Las principales son la selección, el entrenamiento y la remuneración. Administrar personas es un componente estratégico, una tarea muy importante para ser centralizada y confiada a un solo departamento de la empresa. Los gerentes de Línea se vuelven gestores de personas y logran plena autonomía en las decisiones y acciones relacionadas con los subordinados. Los gerentes se vuelven multiplicadores del proceso de preparación y desarrollo de las personas. El entrenamiento gerencial pasa a ser intensivo y continuo, lo cual se traduce en un compromiso de la alta dirección para confiar en las gerencias y delegar en éstas parte de las decisiones y responsabilidades. No se puede olvidar que es necesario el desarrollo gerencial para cubrir las nuevas habilidades no técnicas y conceptuales e interpersonales exigidas en la nueva conducta gerencial cotidiana. Con esto, la ARH se ocupa de la productividad del capital intelectual de la empresa, del desempeño gerencial y de las contribuciones de las personas a los objetivos organizacionales. Esto es lo esencial: la búsqueda de la eficacia y de la excelencia a partir de las personas.

- 5) Intensa conexión con el negocio de la empresa. La ARH se está desplazando hacia la planeación estratégica de la empresa, y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, lo cual significa la focalización en las áreas de resultado de la empresa, e impone el compromiso personal de cada empleado con las metas de la organización. La educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso. La filosofía de RH es conocida ampliamente y practicada por todos. La planeación de RH se vincula con la planeación estratégica de los negocios para que los planes de RH apoyen y estimulen los negocios de la empresa. Los objetivos de RH se centran en los objetivos organizacionales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad. El efecto del proceso de gerencia de RH en las personas se evalúa para garantizar los ajustes frecuentes necesarios, en un mundo en constante cambio.
- 6) Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones. La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea están consolidando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora. Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida pasó a ser una obsesión: significa buenos salarios, buenos beneficios, cargos bien diseñados,

clima organizacional sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño -como refuerzo psicológico-, intensa comunicación e interacción, educación continua, y otros. Un empleado no puede tener calidad de vida en la empresa si no dispone de todas estas cosas. La calidad de vida permite retribuir trabajo de calidad a la empresa. El retorno justifica la inversión: un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde. Para amparar esa nueva cultura está surgiendo una nueva estructura simple con pocos niveles jerárquicos, de manera que la base organizacional se aproxime a la cima. Además se está presentando la liberalización del área de ARH en lo pertinente a las acciones disciplinarias y punitivas. El área está perdiendo su antiguo aire severo y sombrío, para ganar una nueva postura abierta, amigable y de apoyo y soporte a las personas.

- 7) Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados. La vieja APO renace más valorizada. La remuneración variable constituye la recompensa material directa por el esfuerzo

extra, que se logra sin costas adicionales, aprovechando el apalancamiento obtenido y beneficiando a la empresa y al empleado con las ganancias obtenidas por el sistema. La administración participativa por objetivos utiliza también la evaluación de desempeño. Los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados, y muy utilizados y acogidos en las empresas.

- 8) Adecuación de las prácticas y políticas de RH a las diferencias individuales de las personas. La antigua tendencia a la estandarización de reglas y procedimientos está cediendo lugar a las prácticas alternativas diseñadas de acuerdo con los deseos y necesidades individuales de los empleados. En vez de esquemas genéricos y abarcadores, las empresas utilizan menús, opciones y alternativas que presentan a las personas para que elijan. La ARH está ofreciendo paquetes y menús alternativos, ya sea en el área de beneficios y servicios, o en la de entrenamiento, carrera, etc. En vez de un plan único y fijo de asistencia médica, los empleados pueden escoger, entre dos o más alternativas, la que mejor atienda sus necesidades y preferencias personales.
- 9) Viraje completo en dirección a/ cliente, sea interno o externo. La ARH se está orientando hacia el usuario. Los gerentes y empleados se están orientando hacia la satisfacción de los clientes. El entrenamiento en calidad y productividad es intensivo, obligatorio y cíclico. La calidad es reconocida y premiada. Los círculos de calidad, los grupos multitareas, los equipos autónomos, las células de producción, los equipos y comités son ampliamente estimulados por las empresas. El trabajo confinado y aislado cedió lugar al trabajo en equipo como medio de interacción social, y el diseño de cargos y tareas utiliza intensamente las llamadas dimensiones de motivación. La satisfacción del cliente cede lugar al esfuerzo impecable de atraer al cliente y sobrepasar sus expectativas. La búsqueda de la

excelencia es la norma. Y la ARH está incursionando en esta búsqueda.

- 10) Gran preocupación por la creación de valor en la empresa. Creación de valor para el cliente o, incluso, aumento de valor para el contribuyente. Existe una preocupación por la consecución continua de ganancias incrementales a través de la generación constante de riqueza: agregar valor. Esto se puede calificar como el emergente sistémico o efecto sinérgico o incluso la maximización de ganancias, pero lo interesante es que a partir de este concepto, el presidente se preocupa porque la empresa sea cada vez más valiosa; cada gerente se preocupa por capacitar cada vez más a las personas, y cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente. Lo que se pretende es aumentar la riqueza de los accionistas, aumentar la satisfacción de los clientes, elevar el valor del patrimonio humano. Es esta cadena de valores lo que proporciona un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y el constante mejoramiento del negocio. La ARH tiene mucho que ver con la educación de las personas y con la toma de conciencia orientada a generar valor en la organización continuamente.
- 11) Preocupación por preparar la empresa y a las personas para el futuro. La ARH está abandonando su comportamiento pasivo y reactivo para adoptar una posición proactiva y orientada al futuro para anticiparse a las exigencias y necesidades de la organización. Está dejando de mantener el pasado para empezar a crear el futuro. La ARH está dedicada a preparar continuamente la empresa para la organización del futuro, y preparar a las personas para el futuro que ciertamente vendrá, si es que no ha llegado. En las organizaciones más avanzadas, la ARH adopta una posición de inconformidad con el presente y un sentido de transitoriedad de la situación actual, pues

considera que todo se puede y debe mejorar y desarrollar aún más, a pesar del nivel de excelencia ya conquistado, que la calidad de vida puede mejorar aún más y que la empresa puede alcanzar resultados aún mejores. Hay que evitar dormir con placidez en los laureles de la victoria, para aumentarla cada vez más. Este es el nuevo impulso que la ARH ha traído a las empresas: el soplo de la renovación y la vitalidad.

12) Utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios. El benchmarking refleja una visión orientada hacia el ambiente externo y hacia lo que existe de excelencia allí. En el área de ARH, el benchmarking llegó para quedarse, sea interno, externo o internacional. La necesidad de comparar las operaciones y los procesos de una empresa con otras empresas exitosas a través de marcos de referencia pasó a ser una actividad normal dentro de la ARH. El benchmarking ha demostrado ser un poderoso instrumento de aprendizaje gerencial y de ajuste, a medida que establece los marcos de referencia de las empresas excelentes en el área y muestra los caminos para alcanzarlos. Tras esto subyace una fuerte competencia entre las empresas excelentes para ofrecer las mejores prácticas de gestión de RH, no solo para conquistar y retener los mejores talentos, sino también para obtener el máximo de las personas, en términos de eficiencia y de eficacia, para alcanzar el éxito en los negocios.

Estas macrotendencias no son fortuitas ni ocurren al azar, sino que reflejan la necesidad de lograr competitividad en las organizaciones, en un mundo turbulento y lleno de desafíos, así como la necesidad de contar con el apoyo irrestricto y el soporte de los socios internos en la realización de los negocios y el logro de resultados. Dichas macrotendencias reflejan la visión

de negocio de las inversiones que producirán retornos garantizados a la organización.

Esta visión considera la inmensa capacidad de desarrollo y de creación de valor que las personas pueden aportar a la organización, y la necesidad de contar con todo este aporte para el éxito de la organización.

El recurso humano o personal laboral representa el pilar o bastión de toda organización para su funcionamiento y evolución, a tal grado que una organización es el retrato de sus miembros; siendo estos últimos guiados por una persona profesional, una unidad o un departamento de Recursos Humanos.

La ciencia de la Gestión de Talento Humano incluye al Comportamiento Gerencial en todo su ámbito y a su vez incluye la participación del recurso más importante, que corresponde al recurso humano de una organización.

“Estos recursos, se interpretan como el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización, pero generalmente se entienden como la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los participantes de la organización, las que pueden ser desempeñadas por una persona profesional, una unidad o un departamento de recursos humanos, conjuntamente con los directivos de la organización” (Chiavenato, 2004).

Siendo la función de Recursos Humanos el área de la gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella y que tienen como objetivo la consecución de los objetivos empresariales, ésta ha evolucionado de la idea de administrar personal (contratar, nóminas, fichajes, etc.) a la idea de gestionar personal (estudiar, enfocar las políticas de Talento Humano,) para que la empresa consiga sus objetivos.

Para ello es necesario involucrar a la Dirección de Personal porque ésta contribuye a la consecución de los objetivos de la empresa.

En concreto, “proporcionar a la empresa la capacidad laboral necesaria (en cuanto al número y en cuanto a su cualificación profesional) en el momento oportuno y bajo el principio de economicidad (proporcionar a la organización la capacidad que necesita cuantitativa y cualitativamente)” (Chiavenato, 2004).

La Dirección de Personal abarca a todos los directivos de la empresa; implica a toda la organización: selección adecuada, actualización de conocimientos, evitar la rotación, sobre todo en personas clave para la empresa.

“Conociendo que el Liderazgo es la acción de ser líder, considerándose como el comportamiento con características específicas utilizadas por el líder para motivar al grupo a fin de lograr objetivos, la Dirección de Personal abarca al Liderazgo siendo éste uno de las polares más importantes para el desarrollo y progreso en general, todo grupo requiere una cabeza que encamine su labor sin importar cuan sencilla o complicada esta pudiera ser” (Chiavenato, 2004).

Se podría decir incluso que a nivel de país se vuelve una necesidad, porque quien lo representa y lo lleva a la gloria o desgracia es el Líder máximo, es decir el Presidente, si hablamos del Ecuador el trabajo de los líderes es bastante arduo y tiene muchos obstáculos, manejar a mucha gente con diversos criterios e intereses es complicados, esto trae como consecuencia un estancamiento de las actividades a ejecutarse, por ende se ve afectado el desarrollo del país.

Según Chiavenato, I. (2004) se destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub-lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Otras personas tal vez sean líder eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

El liderazgo ha sido definido como la "actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines" (Kotter, 1988).

Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más se utilizará la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone.

2.3.2. Categorías Fundamentales de la variable dependiente

TRABAJO EN EQUIPO

Definición

Equipo: "Es un grupo de personas que efectúan contribuciones distintas para la consecución, de una meta común" (Pritchard, 1990).

Trabajo en equipo: "Es un sistema de organización del trabajo capaz de crear una atmósfera que permita, trabajando juntos, dirección y trabajadores; alcanzar los objetivos de competitividad de la organización, elaborando un producto o servicio de alta calidad, bajo costo y potenciando las posibilidades de desarrollo de todos los empleados en un entorno de mejora continua" (Marqués, 1994).

"El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias y procedimientos que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas" (Crespo, Alamillo & Ortuño, 2012).

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados.

La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas.

"La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características" (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Características y Ventajas del Trabajo en Equipo

- **Objetivos Claros.** La determinación de objetivos es lo que hace que un proyecto perdure e inclusive sobreviva al cambio en las personas en la organización. No se puede escatimar tiempo en la etapa de planeación de un proyecto y menos en la fijación de los objetivos (Daccach, 2012).
- **Coordinación del trabajo en equipo.** Se apoya la discrepancia pero se exige solidaridad en el consenso. Los desacuerdos no evitan que se mantenga la unidad (Borrell, 2004).
- **Reconocimiento de roles.** Todos tienen su papel en el equipo, permitiendo que cada cual construya y cultive su prestigio (Borrell, 2004).
- **Más motivación.** Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo (Valda, 2011). Mayor compromiso. Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales (Valda, 2011).
- **Más ideas.** El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario (Valda, 2011).
- **Más creatividad.** La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas (Valda, 2011).
- **Mejora la comunicación.** Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva,

contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización (Valda, 2011).

- Mejores resultados. Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados (Valda, 2011).

Características de los equipos eficaces

Liderazgo. Los líderes deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. Ellos escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir.

“Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización y debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta” (Valda, 2011).

Metas específicas, cuantificables. Sin una meta, no hay equipo.

¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta?

Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir (Valda, 2011).

Respeto, compromiso y lealtad. El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces.

“También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas” (Valda, 2011).

Comunicación eficaz. Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben los empleados actualmente

El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación.

Aprender durante el camino. Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo.

“Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así” (Valda, 2011).

Pensamiento positivo. Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado.

“Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la reprensión” (Valda, 2011).

Reconocimiento. El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío.

“El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: “Bien hecho”. O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecha al resto de la organización, una carta de felicitación” (Valda, 2011).

En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

RELACIONES INTERPERSONALES

Rodríguez, J. (2005) dice que: “las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad.

Según Ehlermann, G. (1997) menciona que: “es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y al grupo al cual pertenece”.

Cuando nos relacionamos con los demás, deseamos dar, pero también recibir; escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos.

Las dificultades están casi siempre relacionadas con la falta de valoración y apreciación que tenemos sobre nosotros mismos, o bien, con que no hemos aprendido a ver las cosas como “el otro” las ve y a respetar su punto de vista.

La aceptación y reconocimiento de nosotros mismos, nos puede ayudar a superar estas actitudes negativas y mejorar la relación con otras personas.

En nuestra vida, desde que nacemos hasta que morimos, tenemos diferentes tipos de relaciones, con distintas personas, y en cada una de ellas establecemos distintos lazos; estas relaciones podrían ser las siguientes:

- La familia: Es el primer grupo al cual pertenecemos, en el que aprendemos a expresarnos y desarrollamos la capacidad para comunicarnos. Si nos desarrollamos en un ambiente donde existe violencia, es posible que aprendamos a relacionarnos y comunicarnos con miedo y agresión; si el ambiente es cálido y respetuoso, podemos sentirnos en libertad para decir lo que pensamos y sentimos.
- Amistades: Con los amigos y amigas podemos darnos confianza, intercambiar ideas e identificarnos. A veces, los amigos y las amigas representan los hermanos o hermanas que hubiéramos querido tener; con ellos establecemos lazos profundos de afecto que nos mantienen unidos por un largo tiempo y desarrollamos un tipo de comunicación diferente al de nuestra familia.

- La pareja: Con la pareja, la relación que desarrollamos puede ser totalmente diferente a la que tenemos con la familia y los amigos. Comunicamos que deseamos estar con esa persona, conocerla y que estamos muy motivados para iniciar una relación.

La Comunicación en las Relaciones Interpersonales

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor.

Nuestra condición de ser social, nos hace sujetos de las relaciones interpersonales y de la comunicación desde el momento mismo de nuestro nacimiento, la supervivencia y el desarrollo del individuo van a estar ineludiblemente vinculados a estas relaciones sociales y comunicativas.

Un individuo competente en el desempeño de sus relaciones interpersonales, es aquel que cuenta con recursos personológicos, que le permiten utilizar y manejar de manera acertada y efectiva sus habilidades comunicativas, en dependencia de los diferentes contextos sociales en los que se desenvuelve.

Gran parte de nuestro tiempo lo comprometemos en la comunicación interpersonal, la mayoría de nuestras necesidades la satisfacemos a través de nuestras relaciones con otras personas; estas interacciones, su calidad y el grado en que permiten dicha satisfacción, dependen mayormente de nuestra capacidad y habilidad para comunicarnos de manera efectiva.

Relaciones interpersonales en el entorno social

En una sociedad cada vez más cambiante, acelerada y despersonalizada, el encuentro con el otro y, por extensión, el encuentro de uno mismo a

través del otro no es tarea fácil. Sin embargo, esta dimensión interpersonal es un factor común en los múltiples modelos de madurez psicológica.

Allport, G. (1970) establece como “criterios de madurez personal la relación emocional con otras personas, auto-objetivación, conocimiento de sí mismo y sentido del humor, entre otros”.

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas 1999). Por tanto, la primera conclusión a la que podemos llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar.

Texto tomado de: <https://belenycopi.wordpress.com/las-relaciones-interpersonales-y-el-aprendizaje/>

MORAL LABORAL

La moral es el estado de ánimo de un individuo o de una colectividad en relación para lo que pretenda alcanzar. En el marco de la organización parece que se refiere a cierta relación entre los sentimientos de los trabajadores y el rendimiento buscado por la empresa. Una reacción a la vez colectiva e individual respecto a los fines de la organización.

El estudio de la moral laboral de Maier, N. (1975) es “una consecuencia del interés que algunos gobiernos han demostrado por la moral nacional y una actitud individual en un esfuerzo de grupo”.

De acuerdo con Brunet, L. (2004) que afirma que: “el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista”.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Según los criterios y definiciones anteriores se nota que el Clima Organizacional abarca todas las relaciones de los individuos en una organización ya que podemos mencionar que las relaciones interpersonales son interacciones entre personas, y que en toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Es por esto que la comunicación juega un papel muy importante dentro de lo que es el trabajo en equipo, es así que el trabajo en equipo.

Según Robbins, S. (1999) “precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo”.

La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva. En cuanto a las habilidades, en los grupos estás

son aleatorias (es decir, casuales) y variables, mientras que en los equipos son complementarias. La diferencia principal que señala es que “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado” mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Robbins, S. (1999): “Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.

Variables que influyen en el Clima Organizacional

- Ambiente físico: Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.
- Estructurales: Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.
- Ambiente Social: Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.
- Personales: Como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Propias del comportamiento organizacional: Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

Teorías sobre el Clima Laboral

1. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor, D. (1960)

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

- Teoría x

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

- Teoría Y

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

2. Teoría sobre Clima Laboral de Likert, R. (1965)

La teoría de Clima Laboral de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del

comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- Variables Causales.- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- Variables Intermedias.- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- Variables Finales.- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Tipos de Clima Laboral

Autoritario - sistema I

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Autoritario paternalista - sistema II

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Consultivo - sistema III

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Participativo - sistema IV

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en

toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Clima Psicológico

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

Clima Agregado

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones

con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

Clima Colectivo

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

Clima Laboral

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización está distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

2.4. Hipótesis

H₁: El Liderazgo existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi SI incide en el Trabajo en Equipo de sus empleados administrativos.

H₀: El Liderazgo existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi NO incide en el Trabajo en Equipo de sus empleados administrativos.

2.5. Señalamiento de variables

- Variable Independiente: Liderazgo
- Variable Dependiente: Trabajo en Equipo

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

El enfoque de la investigación se ubica en un paradigma crítico – propositivo, direccionando el informe de investigación desde los ámbitos cuantitativo y cualitativo, ya que de esta manera se podrá encontrar una solución al problema de investigación.

Es de enfoque cuantitativo, debido a que se obtendrá datos reales del GAD de Salcedo, para tener claro el panorama actual de la disponibilidad en el liderazgo y la toma de decisiones dentro de los equipos de trabajo mediante una encuesta y a su vez estos datos se analizarán por medio de procesos matemáticos y estadísticos para su valoración.

Es de enfoque cualitativo ya que de esta manera podremos proponer la mejor alternativa al mejoramiento del entorno al trabajar en equipo de los empleados administrativos del GAD de Salcedo basándonos en el liderazgo.

3.2. Modalidades Básicas de la Investigación

3.2.1. Investigación documental – bibliográfica.-

Se realizó este trabajo de investigación apoyado de materiales técnicos y tecnológicos los cuales fueron de gran ayuda para analizar, comprender, ampliar, sintetizar y relacionar distintos criterios y definiciones de autores de renombre para la realización de la investigación y a su vez del diseño de la encuesta.

Según Bekerian (1993) menciona que: “Esta modalidad de investigación es parte esencial de un proceso de investigación científica, por lo que optimizada es una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no), usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica, sustentada en un marco teórico y/o de referencia, mientras que todo lo que utilizamos para realizar una investigación, como por ejemplo, el conjunto de citas, referencias y notas aclaratorias que es preciso incluir en un trabajo para dar cuenta de los aportes bibliográficos sobre los que el mismo se apoya, lo conocemos como aparato crítico”.

3.2.2. Investigación de Campo.-

Según Sabino, C. (1992) menciona que: “La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación que se basa en información obtenida directamente de la realidad en la que se vive”.

Por lo tanto; para la investigación se obtuvo información de la realidad que es el GAD y como este funciona, permitiendo cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos y como se desenvuelven los involucrados de la misma.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1. Exploratorio.- Porque permite la investigación de un problema; previamente analizando y explorando el entorno del GAD de Salcedo, para luego determinar los alcances de la problemática por la incidencia del liderazgo.

3.3.2. Descriptivo.- Porque permite caracterizar situaciones concretas para la predicción e identificación de problemas que se relacionen por la incidencia que existe del liderazgo frente al trabajo en equipo.

3.3.3. Asociación de Variables.- Porque permite relacionar la variable Liderazgo y la variable Trabajo en Equipo, ya que los efectos a corto y largo plazo de dichas variables, reflejarán fallas en la toma de decisiones, no se establecerán normas claras de dirección, existirá parálisis del que debe tomar las decisiones, y todo esto se generaliza en inseguridad, indefinición, falta de claridad y falta de confianza a la hora de tomar una decisión, por lo tanto se fracasará en las metas y objetivos planteados por la institución y ocasionaría resultados no productivos, ineficaces e ineficientes.

3.4. Población y Muestra

La población a estudiarse esta estimada en 80 trabajadores o empleados Administrativos del GAD del cantón San Miguel de Salcedo; por tratarse de esto, en este caso no se realiza el cálculo de la muestra ya que es una población menor a cien trabajadores los directamente involucrados en la presente investigación.

Jefes de departamentos: 11 personas

Empleados administrativos: 69 personas

Se analizara los datos de la empresa para cuantificar los factores que están originando el problema en la empresa.

3.5. Operacionalización de variables

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de variables, que permitirá el análisis de cada una de las variables involucradas, así como también su categorización en función de sus respectivos indicadores e ítems.

3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente – Liderazgo

CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
<p>El <u>liderazgo</u> se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros.</p> <p>Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo (Gibb, 1969).</p>	Tipos de Liderazgo	Liderazgo transformacional o carismático	1) ¿En qué medida los valores, actitudes y creencias del jefe ayudan en el trabajo diario de los empleados?	Encuesta dirigida a los empleados administrativos del GAD del cantón San Miguel de Salcedo	Cuestionario Estructurado
		Liderazgo transaccional	2) ¿De qué manera influye el jefe en la satisfacción de los empleados?		
		Liderazgo auténtico	3) ¿En qué medida Ud. es responsable con los recursos materiales que le son entregados por parte del GAD para realizar su trabajo de manera óptima?		
		Liderazgo lateral	4) ¿En qué medida Ud. realiza tareas u órdenes que el jefe le designa?		
		Liderazgo longitudinal	5) ¿En qué medida el jefe a su mando es controlado (tranquilo) a la hora de relacionarse con sus compañeros de trabajo?		
		Liderazgo en el trabajo	6) ¿En qué medida el jefe a su mando posee las características de ecuánime (Imparcial), espiritual y compasivo?		
			7) ¿En qué medida se toma en cuenta la opinión del empleado (Creatividad) al momento de tomar decisiones?		
			8) ¿En qué medida influyen las decisiones tomadas por los jefes de cada departamento para beneficio de los empleados y el GAD?		
			9) ¿En qué medida el jefe a su mando posee conocimientos claros y precisos acordes para realizar su trabajo?		
			10) ¿En su lugar de trabajo Ud. en qué medida se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo?		

Tabla N° 01

Elaborado por: Paúl Sánchez

3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente – Trabajo en Equipo

CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
El trabajo en equipo se refiere a la serie de <u>estrategias</u> y procedimientos que utiliza un grupo humano para lograr las <u>metas propuestas</u> (Crespo, Alamillo & Ortuño, 2012).	Estrategias	Establecer Objetivos Claros	11) ¿En qué medida recibe Ud. capacitaciones por parte del GAD? 12) Por la forma de realizar su trabajo ¿Ud. en qué medida se considera líder? 13) ¿En qué medida se encuentran planteadas las metas de su equipo de trabajo para el beneficio del GAD? 14) ¿En qué medida cumple con las actividades individuales que le encomiendan a Ud. para alcanzar los objetivos de la unidad? 15) ¿En su equipo de trabajo en qué medida su líder cumple con las actividades que se le asignan? 16) ¿El papel que cumple en el equipo de trabajo, en qué medida es valorado por todos sus miembros? 17) ¿En qué medida se siente comprometido con el equipo de trabajo que integra? 18) ¿En qué medida se estimula su esfuerzo al crear o innovar estrategias para el beneficio de su equipo de trabajo? 19) ¿En qué medida establece usted una comunicación efectiva para compartir ideas y puntos de vista con otros compañeros de trabajo? 20) ¿Al realizar actividades para el logro de objetivos del equipo de trabajo, Ud. en qué medida se siente parte de él?	Encuesta dirigida a los empleados administrativos del GAD del cantón San Miguel de Salcedo	Cuestionario Estructurado
		Coordinación del trabajo colectivo			
		Poseer Liderazgo			
		Reconocer sus roles			
	Metas Propuestas	Mayor Compromiso			
		Más Creatividad			
		Mejorar la Comunicación			
		Más Motivación			

Tabla N° 02

Elaborado por: Paúl Sánchez

3.6. Plan de recolección de Información

Para la recolección de información se siguieron los siguientes pasos:

- Definición de los sujetos: Personas u objetos que van a ser investigados.
- Selección de las técnicas a emplearse en el proceso de recolección de la información (Encuesta).

Se recabó información tanto de fuentes de información primarias como secundarias.

Fuentes de información primarias.- Se aplicó la técnica de la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario no estructurado, para el análisis de los equipos de trabajo. Para lo cual se ha contestado las siguientes preguntas:

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Investigar la relación que existe entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo de los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi. Diagnosticar el tipo de Liderazgo en el que se desenvuelven los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi. Analizar las características del Trabajo en Equipo de los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del

	<p>cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.</p> <p>Relacionar el tipo de Liderazgo en el que se desenvuelven los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi con las características de su Trabajo en Equipo.</p>
2. ¿De qué personas u objetos?	Empleados Administrativos del GAD del cantón San Miguel de Salcedo
3. ¿Sobre qué aspectos?	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo transformacional o carismático • Liderazgo transaccional • Liderazgo auténtico • Liderazgo lateral • Liderazgo longitudinal • Liderazgo en el trabajo • Establecer Objetivos Claros • Coordinación del trabajo colectivo • Poseer Liderazgo • Reconocer sus roles • Mayor Compromiso • Más Creatividad • Mejorar la Comunicación
4. ¿Quién?	Investigador

5. ¿A quiénes?	80 empleados de los diferentes departamentos del GAD del cantón San Miguel de Salcedo.
6. ¿Cuándo?	Septiembre 2014 – Febrero 2015
7. ¿Dónde?	GAD del cantón San Miguel de Salcedo.
8. ¿Cuántas veces?	Prueba piloto y definitiva.
9. ¿De qué técnicas?	Encuesta
10. ¿Con que?	Registros, reglamento interno, guía de análisis documental.

Tabla N° 03

Elaborado por: Paúl Sánchez

Fuentes de información secundarias.- Se realiza investigación bibliográfica-documental de los diferentes documentos, libros, folletos, manuales, revistas, que contengan información con respecto al tema investigado.

3.7. Plan de procesamiento de la Información

En los datos recolectados se aplicara el método estadístico Chi Cuadrado, los datos recogidos (datos en bruto) se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de la información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos, individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación según variables de cada hipótesis

- Estudio estadístico de los datos para presentación de resultados.
- Se utilizó el método estadístico Chi Cuadrado que es una distribución de probabilidad continua con un parámetro k que representa los grados de libertad de la variable aleatoria

$$X = Z_1^2 + \dots + Z_k^2$$

Donde Z_i son variables aleatorias normales independientes de media cero y varianza uno. El que la variable aleatoria X tenga esta distribución se representa habitualmente así: $X \sim \chi_k^2$.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de resultados

Con los resultados obtenidos durante el estudio sobre el Liderazgo y Trabajo en Equipo de los empleados Administrativos del GAD del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi se realizó la tabulación de datos, de toda la encuesta, se contaron todas las preguntas y se construyeron tablas y gráficos estadísticos para representar la información y observar la tendencia de las respuestas obtenidas.

Una vez realizado este proceso a la información, se realizó el correspondiente análisis e interpretación de los mismos, por cuanto la información que arrojará será la que demuestre los resultados a los cuales llega esta investigación.

**Encuesta dirigida a Empleados Administrativos del GAD del cantón
San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.**

1.- ¿En qué medida los valores, actitudes y creencias del jefe ayudan en el trabajo diario de los empleados? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	3,75%
Apenas algo	5	6,25%
Una moderada cantidad	11	13,75%
Abundantemente	32	40%
Una gran cantidad	29	36,25%
Total	80	100%

Tabla N° 04
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

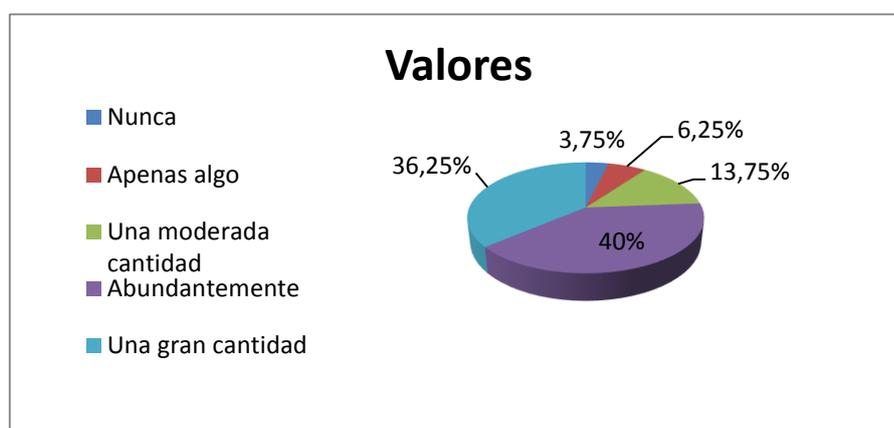


Gráfico N° 05
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que la mayoría del personal encuestado está de acuerdo con los valores, actitudes y creencias del jefe porque estos ayudan en gran parte en el trabajo diario.

Interpretación.- La grafica refleja que el 36,25% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con los valores, actitudes y creencias del jefe y la gran cantidad de ayuda en el trabajo diario, el 40% contestaron estar satisfechos, el 13,75% expresó estar moderadamente satisfechos, el 6,25% estar insatisfechos y el 3,75% estar totalmente insatisfechos.

2.- ¿De qué manera influye el jefe en la satisfacción de los empleados? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	8,75%
Apenas algo	8	10%
Una moderada cantidad	14	17,5%
Abundantemente	25	31,25%
Una gran cantidad	26	32,5%
Total	80	100%

Tabla N° 05
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

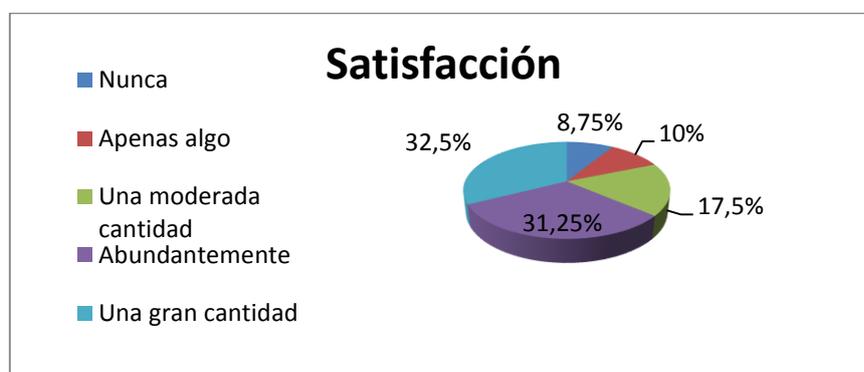


Gráfico N° 06
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis: Se demuestra que la mayoría del personal encuestado está de acuerdo con que el jefe influye en la satisfacción de los empleados porque estos poseen mecanismos que ayudan al trabajador al realizar su trabajo.

Interpretación.- La grafica refleja que el 32,5% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con la influencia por parte del jefe al realizar su trabajo, el 31,25% contestaron estar satisfechos, el 17,5% expresó estar moderadamente satisfecho, el 10% estar insatisfechos y el 8,75% estar totalmente insatisfechos.

3.- ¿En qué medida Ud. es responsable con los recursos materiales que le son entregados por parte del GAD para realizar su trabajo de manera óptima? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Apenas algo	4	5%
Una moderada cantidad	7	8,75%
Abundantemente	21	26,25%
Una gran cantidad	48	60%
Total	80	100%

Tabla N° 06
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

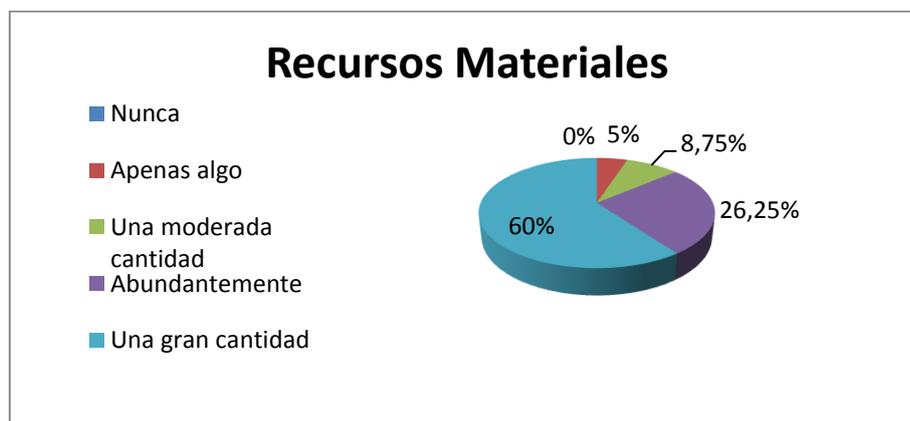


Gráfico N° 07
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que una gran cantidad del personal encuestado es responsable con los materiales entregados por parte del GAD porque estos

son de propiedad de la institución y a su vez con ellos realizan su trabajo de una manera adecuada sin dañar dicha propiedad.

Interpretación.- La grafica refleja que el 60% del personal administrativo encuestado respondió que es totalmente responsable con los materiales entregados por parte del GAD, el 26,25% contestaron ser responsables, el 8,75% expresó ser moderadamente responsable y, el 5% ser irresponsable.

4.- ¿En qué medida Ud. realiza tareas u órdenes que el jefe le designa? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Apenas algo	0	0%
Una moderada cantidad	6	7,5%
Abundantemente	21	26,25%
Una gran cantidad	53	66,25%
Total	80	100%

Tabla N° 07
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

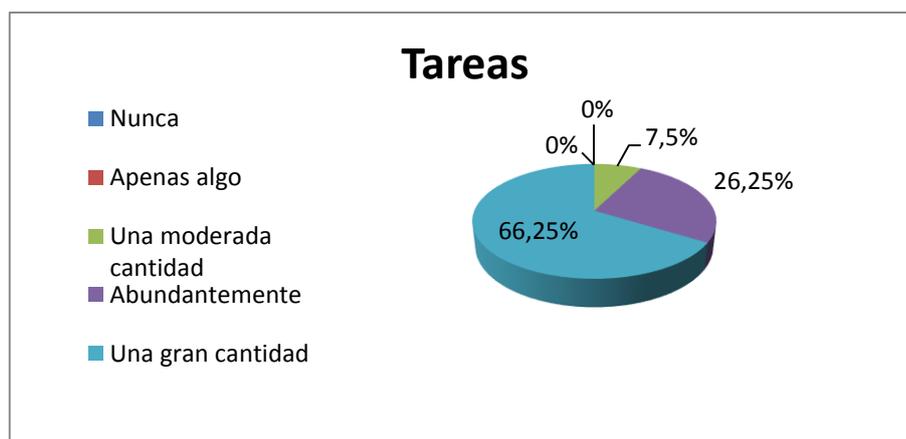


Gráfico N° 08
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que la una gran cantidad del personal encuestado realiza adecuadamente tareas u órdenes designadas por el jefe porque la jerarquía en el GAD siempre se mantiene y por ende estas tareas y órdenes son realizadas en su totalidad y a tiempo.

Interpretación.- La grafica refleja que el 66,25% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con las tareas y ordenes realizadas en el trabajo diario, el 26,25% contestaron estar satisfechos y, el 7,5% expresó estar moderadamente satisfecho.

5.- ¿En qué medida el jefe a su mando es controlado (tranquilo) a la hora de relacionarse con sus compañeros de trabajo? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Apenas algo	3	3,75%
Una moderada cantidad	5	6,25%
Abundantemente	32	40%
Una gran cantidad	40	50%
Total	80	100%

Tabla N° 08
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

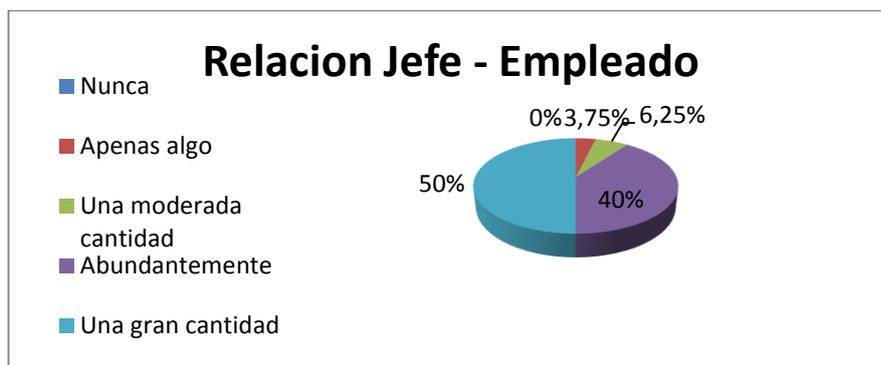


Gráfico N° 09
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que la mayoría del personal encuestado está de acuerdo con que el jefe es controlado al momento de relacionarse con sus compañeros de trabajo porque su comportamiento y trato es el adecuado al comunicarse con los demás

Interpretación.- La grafica refleja que el 50% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con el jefe y su forma controlada de relacionarse con sus compañeros de trabajo, el 40% contestaron estar satisfechos, el 6,25% expresó estar moderadamente satisfechos y, el 3,75% estar insatisfechos.

6.- ¿En qué medida el jefe a su mando posee las características de ecuánime (Imparcial), espiritual y compasivo? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	2,5%
Apenas algo	2	2,5%
Una moderada cantidad	21	26,25%
Abundantemente	20	25%
Una gran cantidad	35	43,75
Total	80	100%

Tabla N° 09
 Fuente: GAD Salcedo
 Elaborado por: Paúl Sánchez

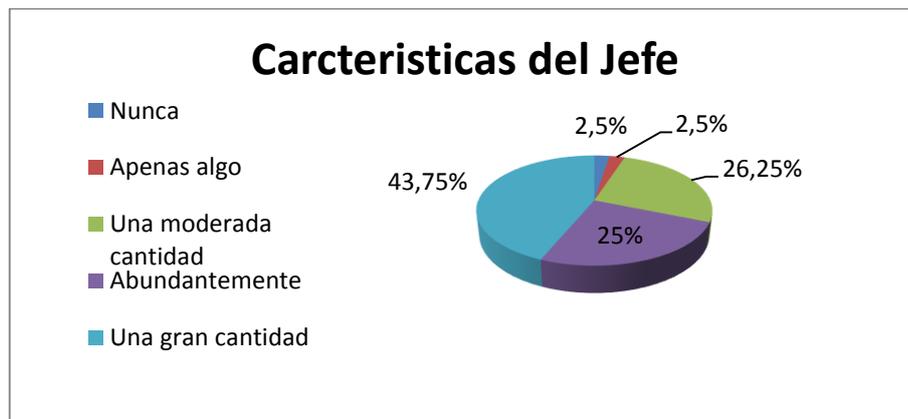


Gráfico N° 10
 Fuente: GAD Salcedo
 Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que más de la mitad del personal encuestado está de acuerdo con que el jefe posee características de imparcial, espiritual y compasivo porque estos jefes actúan amables con los demás y a su vez actúan con empatía.

Interpretación.- La grafica refleja que el 43,75% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con las características de imparcial, espiritual y compasivo que posee su jefe superior, el 25% contestaron estar satisfechos, el 26,25% expresó estar moderadamente satisfechos, el 2,5% estar insatisfechos y el 2,5% estar totalmente insatisfechos.

7.- ¿En qué medida se toma en cuenta la opinión del empleado (Creatividad) al momento de tomar decisiones? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	2,5%
Apenas algo	5	6,25%
Una moderada cantidad	19	23,75%
Abundantemente	35	43,75%
Una gran cantidad	19	23,75%
Total	80	100%

Tabla N° 10
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

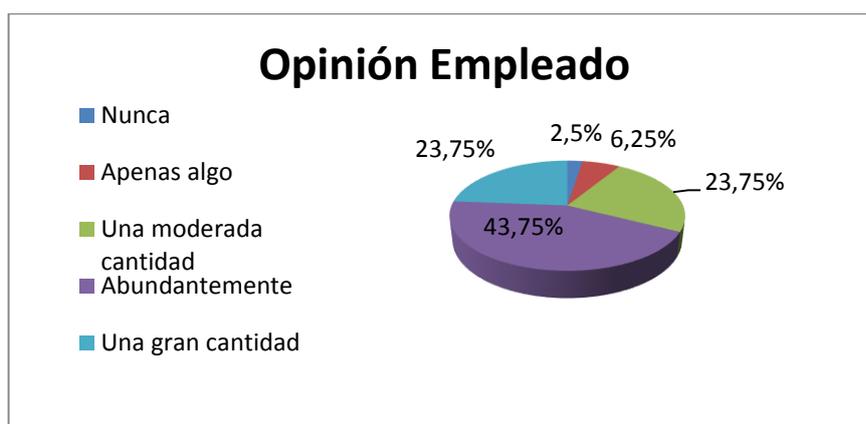


Gráfico N° 11
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que gran parte del personal encuestado está de acuerdo con que se toma en cuenta su opinión al momento de tomar decisiones porque son de gran ayuda los criterios que se exponen para obtener beneficios en común.

Interpretación.- La grafica refleja que el 23,75% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con la forma

en que se toma en cuenta su opinión creativa al momento de tomar decisiones, el 43,75% contestaron estar satisfechos, el 23,75% expresó estar moderadamente satisfechos, el 6,25% estar insatisfechos y el 2,5% estar totalmente insatisfechos.

8.- ¿En qué medida influyen las decisiones tomadas por los jefes de cada departamento para beneficio de los empleados y el GAD? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	3,75%
Apenas algo	5	6,25%
Una moderada cantidad	15	18,75%
Abundantemente	36	45%
Una gran cantidad	21	26,25%
Total	80	100%

Tabla N° 11

Fuente: GAD Salcedo

Elaborado por: Paúl Sánchez



Gráfico N° 12

Fuente: GAD Salcedo

Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que la mayoría del personal encuestado está de acuerdo con que las decisiones tomadas por los jefes de cada

departamento influyen para el beneficio de los empleados porque son decisiones tomadas con prudencia y criterios formados.

Interpretación.- La grafica refleja que el 26,25% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con las decisiones tomadas por sus jefes para el beneficio de los empleados y el GAD, el 45% contestaron estar satisfechos, el 18,75% expresó estar moderadamente satisfechos, el 6,25% estar insatisfechos y el 3,75% estar totalmente insatisfechos.

9.- ¿En qué medida el jefe a su mando posee conocimientos claros y precisos acordes para realizar su trabajo? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Apenas algo	0	0%
Una moderada cantidad	11	13,75%
Abundantemente	32	40%
Una gran cantidad	37	46,25%
Total	80	100%

Tabla N° 12
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

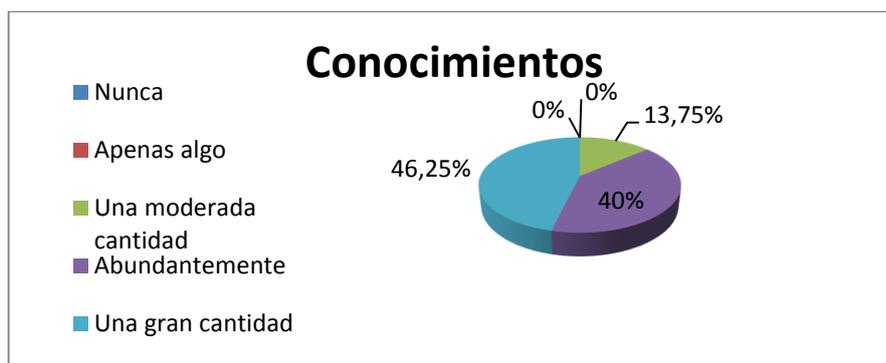


Gráfico N° 13
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que la mayoría del personal encuestado está de acuerdo con que el jefe posee conocimientos claros y precisos para realizar su trabajo porque posee experiencia y capacidad para realizar actividades relacionadas a su profesión.

Interpretación.- La grafica refleja que el 46,25% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con los conocimientos que posee el jefe al realizar su trabajo, el 40% contestaron estar satisfechos y, el 13,75% expresó estar moderadamente satisfechos.

10.- ¿En su lugar de trabajo Ud. en qué medida se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Apenas algo	0	0%
Una moderada cantidad	16	20%
Abundantemente	24	30%
Una gran cantidad	40	50%
Total	80	100%

Tabla N° 13
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

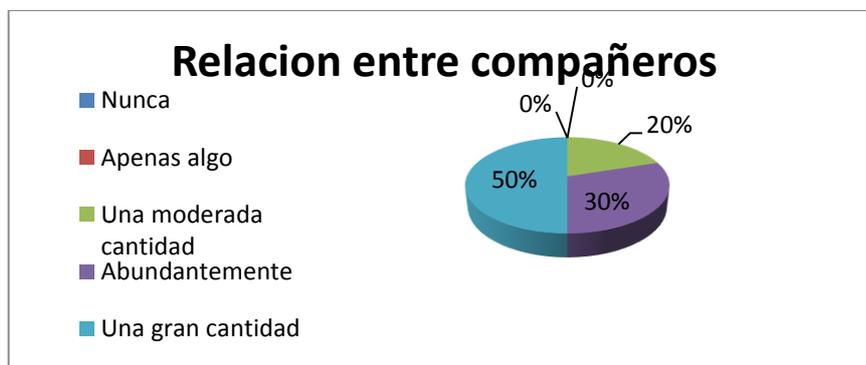


Gráfico N° 14
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que la mayoría del personal encuestado está de acuerdo con que se posee una adecuada interrelación entre empleados porque el compañerismo se nota día tras día al realizar labores cotidianas y a su vez en el ámbito social.

Interpretación.- La grafica refleja que el 50% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con la relación que posee con sus compañeros de trabajo, el 30% contestaron estar satisfechos y, el 20% expresó estar moderadamente satisfechos.

11.- ¿En qué medida recibe Ud. capacitaciones por parte del GAD? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	24	30%
Apenas algo	15	18,75%
Una moderada cantidad	14	17,5%
Abundantemente	13	16,25%
Una gran cantidad	14	17,5%
Total	80	100%

Tabla N° 14
 Fuente: GAD Salcedo
 Elaborado por: Paúl Sánchez

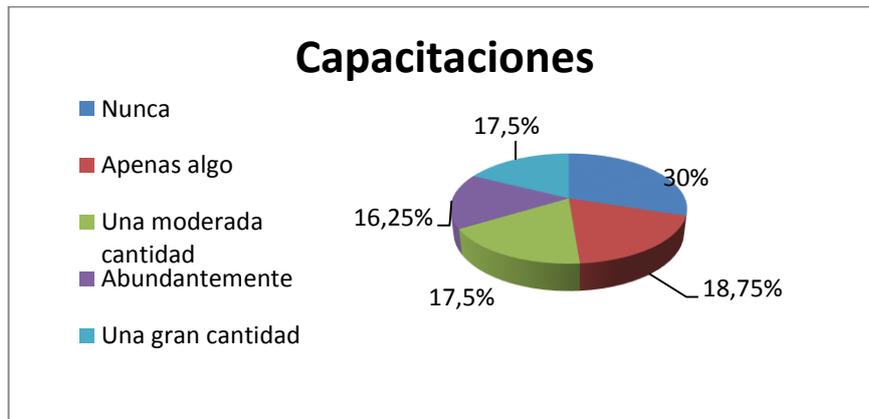


Gráfico N° 15
 Fuente: GAD Salcedo
 Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que la mayoría del personal encuestado está inconforme ya que no reciben capacitaciones por parte del GAD porque esto conlleva a tener gastos que muchas veces la institución no puede cubrir en su totalidad.

Interpretación.- La grafica refleja que el 17,5% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con las capacitaciones ofrecidas por parte del GAD, el 16,25% contestaron estar satisfechos, el 17,5% expresó estar moderadamente satisfechos, el 18,75% estar insatisfechos y el 30% estar totalmente insatisfechos.

12.- Por la forma de realizar su trabajo ¿Ud. en qué medida se considera líder? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	5%
Apenas algo	4	5%
Una moderada cantidad	13	16,25%
Abundantemente	39	48,75%
Una gran cantidad	20	25%
Total	80	100%

Tabla N° 15
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

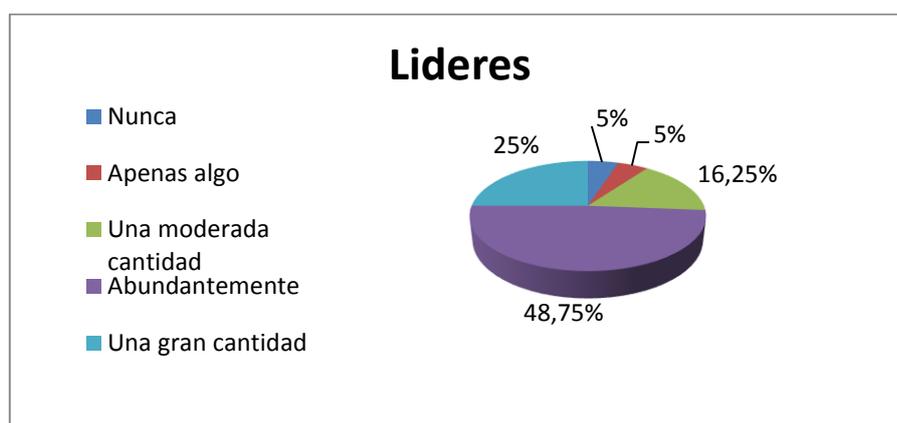


Gráfico N° 16
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que gran parte del personal encuestado está de acuerdo con que ellos pueden ser líderes por la manera de realizar su trabajo porque estos muchas veces cumplen roles de líderes en la ausencia de sus jefes inmediatos.

Interpretación.- La grafica refleja que el 25% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con el trabajo que realiza y pueden considerarse líderes, el 48,75% contestaron

estar satisfechos, el 16,25% expresó estar moderadamente satisfechos, el 5% estar insatisfechos y el 5% estar totalmente insatisfechos y no se consideran líderes.

13.- ¿En qué medida se encuentran planteadas las metas de su equipo de trabajo para el beneficio del GAD? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,25%
Apenas algo	2	2,5%
Una moderada cantidad	20	25%
Abundantemente	36	45%
Una gran cantidad	21	26,25%
Total	80	100%

Tabla N° 16
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

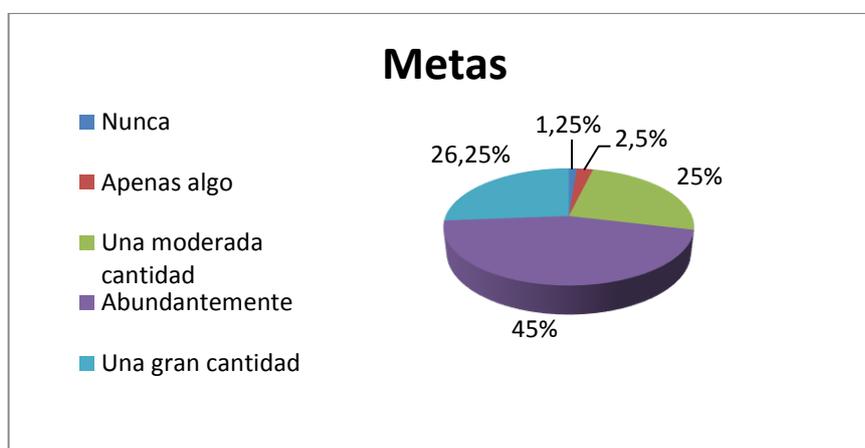


Gráfico N° 17
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que gran parte del personal encuestado está de acuerdo con que se encuentran planteadas adecuadamente las metas en

su equipo de trabajo porque siempre han llegado a cumplirlas en su totalidad.

Interpretación.- La grafica refleja que el 26,25% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con las metas planteadas dentro de su equipo de trabajo, el 45% contestaron estar satisfechos, el 25% expresó estar moderadamente satisfechos, el 2,5% estar insatisfechos y el 1,25% estar totalmente insatisfecho.

14.- ¿En qué medida cumple con las actividades individuales que le encomiendan a Ud. para alcanzar los objetivos de la unidad? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Apenas algo	0	0%
Una moderada cantidad	6	7,5%
Abundantemente	25	31,25%
Una gran cantidad	49	61,25%
Total	80	100%

Tabla N° 17
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

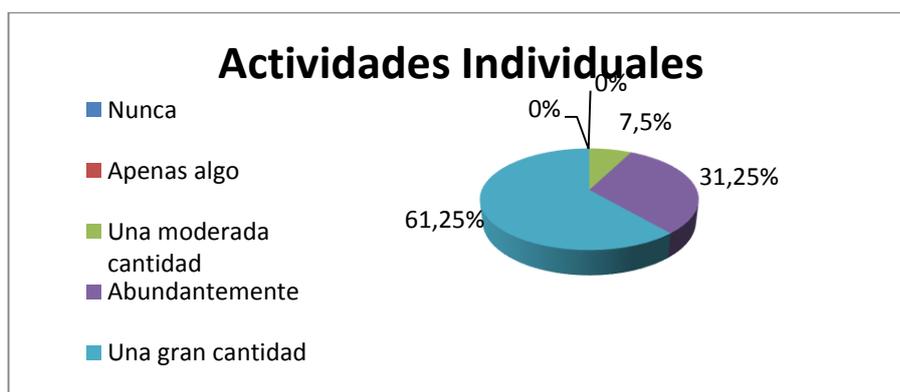


Gráfico N° 18
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que la mayoría del personal encuestado cumple con todas las actividades individuales que les son encomendadas porque esto ayuda a la superación individual y de todo su equipo de trabajo.

Interpretación.- La grafica refleja que el 61,25% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con las actividades individuales que cumplen para alcanzar los objetivos de su unidad de trabajo, el 31,25% contestaron estar satisfechos y, el 7,5% expresó estar moderadamente satisfechos.

15.- ¿En su equipo de trabajo en qué medida su líder cumple con las actividades que se le asignan? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Apenas algo	7	8,75%
Una moderada cantidad	13	16,25%
Abundantemente	33	41,25%
Una gran cantidad	27	33,75%
Total	80	100%

Tabla N° 18
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

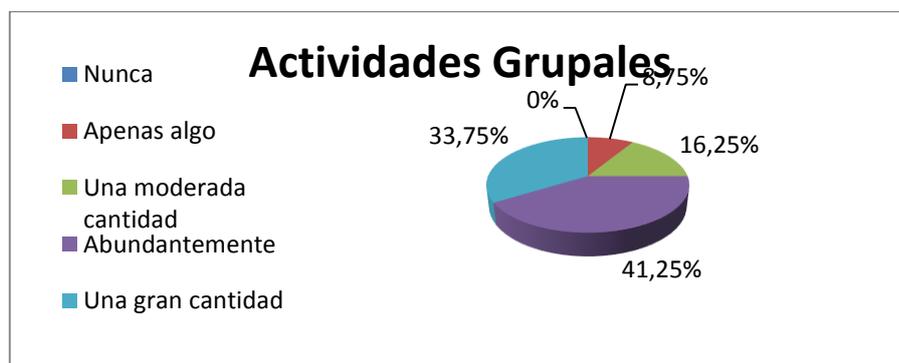


Gráfico N° 19
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que la mayoría del personal encuestado está de acuerdo con que el líder cumple con todas las actividades individuales que les son encomendadas porque es responsabilidad de él dar hincapié y ejemplo a sus liderados.

Interpretación.- La grafica refleja que el 33,75% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con el trabajo que cumple su líder, el 41,25% contestaron estar satisfechos, el 16,25% expresó estar moderadamente satisfechos y, el 8,75% estar insatisfechos.

16.- ¿El papel que cumple en el equipo de trabajo, en qué medida es valorado por todos sus miembros? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Apenas algo	8	10%
Una moderada cantidad	17	21,25%
Abundantemente	37	46,25%
Una gran cantidad	18	22,5%
Total	80	100%

Tabla N° 19
 Fuente: GAD Salcedo
 Elaborado por: Paúl Sánchez

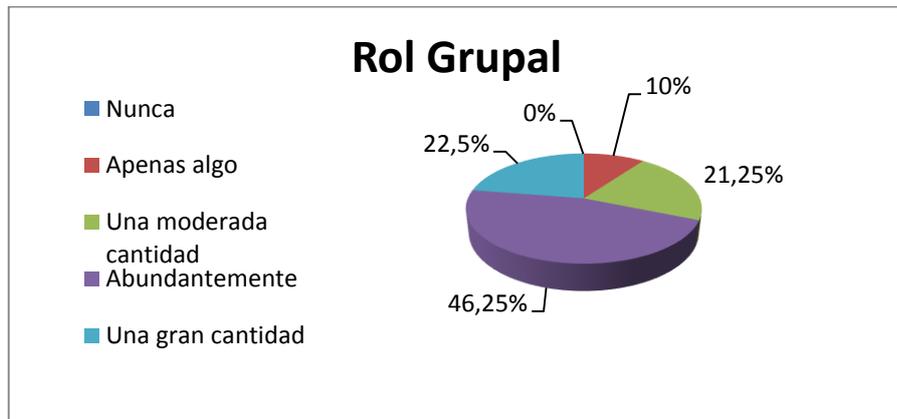


Gráfico N° 20
 Fuente: GAD Salcedo
 Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que la mayoría del personal encuestado está de acuerdo con que si es valorado el papel o rol que cumple dentro del equipo de trabajo porque existe un grado de pertenencia aceptable según los datos que la encuesta arroja.

Interpretación.- La grafica refleja que el 22,5% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con el valor que le dan al papel o rol que cumple dentro del equipo de trabajo, el 46,25% contestaron estar satisfechos, el 21,25% expresó estar moderadamente satisfechos y, el 10% estar insatisfechos.

17.- ¿En qué medida se siente comprometido con el equipo de trabajo que integra? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Apenas algo	7	8,75%
Una moderada cantidad	7	8,75%
Abundantemente	28	35%
Una gran cantidad	38	47,5%
Total	80	100%

Tabla N° 20
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

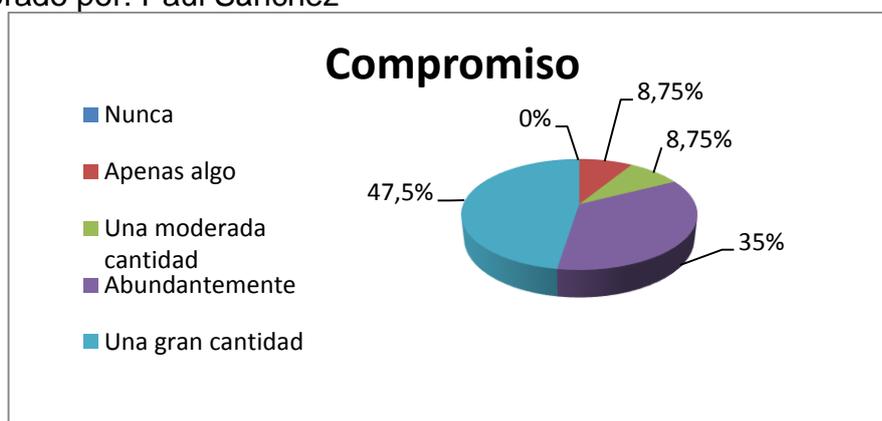


Gráfico N° 21
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que la mayoría del personal encuestado está comprometido con el equipo de trabajo que integra porque mencionan que este es el primer paso para realizar su trabajo y llegar a alcanzar los objetivos propuestos de la unidad o departamento.

Interpretación.- La grafica refleja que el 47,5% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente comprometido con el equipo de trabajo que integra, el 35% contestaron estar comprometidos, el

8,75% expresó estar moderadamente comprometidos y, el 8,75% no están comprometidos con el equipo de trabajo.

18.- ¿En qué medida se estimula su esfuerzo al crear o innovar estrategias para el beneficio de su equipo de trabajo? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	10%
Apenas algo	10	12,5%
Una moderada cantidad	14	17,5%
Abundantemente	27	33,75%
Una gran cantidad	21	26,25%
Total	80	100%

Tabla N° 21
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez



Gráfico N° 22
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que no es la mayoría del personal encuestado el que está de acuerdo con lo relacionado al estímulo que reciben al ser creativos o innovadores dentro del equipo de trabajo porque el trabajo muchas veces está ya establecido y deben seguir reglas y procesos al realizarlos.

Interpretación.- La grafica refleja que el 26,25% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con el estímulo recibido por parte de sus compañeros y jefes al ser creativos e innovadores para el beneficio de su equipo de trabajo, el 33,75% contestaron estar satisfechos, el 17,5% expresó estar moderadamente satisfechos, el 12,5% estar insatisfechos y el 10% estar totalmente insatisfechos.

19.- ¿En qué medida establece usted una comunicación efectiva para compartir ideas y puntos de vista con otros compañeros de trabajo? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	8,75%
Apenas algo	11	13,75%
Una moderada cantidad	13	16,25%
Abundantemente	25	31,25%
Una gran cantidad	24	30%
Total	80	100%

Tabla N° 22
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez



Gráfico N° 23
Fuente: GAD Salcedo
Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que gran parte del personal encuestado establece una comunicación efectiva al momento de compartir ideas y puntos de vista con otros compañeros de trabajo.

Interpretación.- La grafica refleja que el 30% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con la comunicación efectiva que se tiene al momento de compartir ideas y puntos de vista con otros compañeros de trabajo, el 31,25% contestaron estar satisfechos, el 16,25% expresó estar moderadamente satisfechos, el 13,75% estar insatisfechos, y el 8,75 estar totalmente insatisfechos.

20.- ¿Al realizar actividades para el logro de objetivos del equipo de trabajo, Ud. en qué medida se siente parte de él? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Apenas algo	0	0%
Una moderada cantidad	7	8,75%
Abundantemente	37	46,25%
Una gran cantidad	36	45%
Total	80	100%

Tabla N° 23
 Fuente: GAD Salcedo
 Elaborado por: Paúl Sánchez

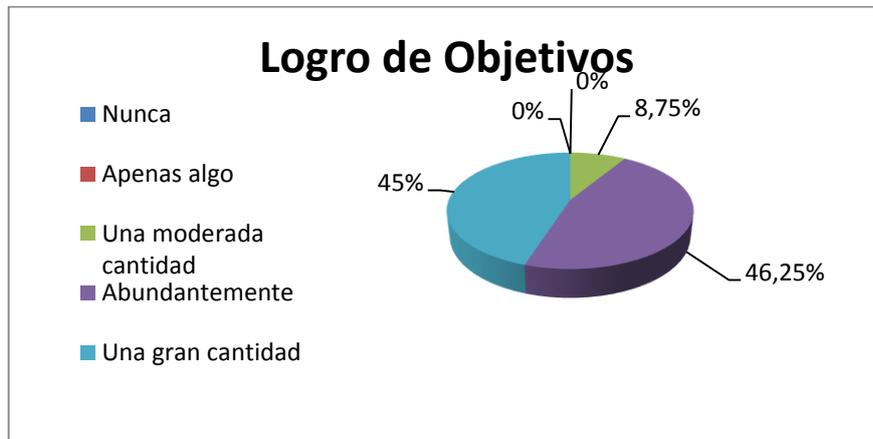


Gráfico N° 24
 Fuente: GAD Salcedo
 Elaborado por: Paúl Sánchez

Análisis.- Se demuestra que la mayoría del personal encuestado está de acuerdo con que se sienten parte del equipo de trabajo al realizar actividades para el logro de objetivos porque es responsabilidad de todos y cada uno de los empleados aportar para que su equipo de trabajo surja y sea más competitivo.

Interpretación.- La grafica refleja que el 45% del personal administrativo encuestado respondió que se encuentra totalmente satisfecho con el logro de objetivos para el equipo de trabajo y su cooperación en el mismo, el 46,25% contestaron estar satisfechos y, el 8,75% expresó estar moderadamente satisfechos.

4.2. Verificación de hipótesis

4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

H₀: El tipo de Liderazgo existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi NO determina el nivel de Trabajo en Equipo de sus empleados administrativos.

H₁: El tipo de Liderazgo existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi SI determina el nivel de Trabajo en Equipo de sus empleados administrativos.

4.2.2. Nivel de significación

$\alpha = 0,05$

4.2.3. Descripción de la población

La encuesta se aplicó a 80 empleados administrativos de GAD del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.

4.2.4. Especificación del estadístico

Para comprobar si la distribución se ajusta a la curva normal o no, mediante la técnica de Chi cuadrado, aplicaremos la siguiente fórmula.

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

Dónde: $X^2 =$ Chi cuadrado

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

4.2.5. Distribución del Chi cuadrado

Tabla Grados de Libertad (0,05)

g	p										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7	1.152
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247	1.479
11	31.264	21.92	19.675	17.275	13.701	10.341	7.584	5.578	4.575	3.816	1.834
12	32.909	23.337	21.026	18.549	14.845	11.34	8.438	6.304	5.226	4.404	2.214
13	34.527	24.736	22.362	19.812	15.984	12.34	9.299	7.041	5.892	5.009	2.617
14	36.124	26.119	23.685	21.064	17.117	13.339	10.165	7.79	6.571	5.629	3.041

4.2.6. Grados de Libertad

Formula Filas por Columnas

Número de filas (preguntas) = 4 Número de columnas (alternativas) = 5

$$GL = (F - 1) (C - 1) \quad \rightarrow \quad GL = (4 - 1) (5 - 1)$$

$$GL = (3) (4)$$

$$GL = 12$$

$$GL = 21,026$$

4.2.7. Frecuencia Observada

PREGUNTAS	Nunca	Apenas algo	Una moderada cantidad	Abundante mente	Una gran cantidad	TOTAL
¿De qué manera influye el jefe en la satisfacción de los empleados?	7	8	14	25	26	80
¿En qué medida recibe Ud. capacitaciones por parte del GAD?	24	15	14	13	14	80
¿En qué medida establece usted una comunicación efectiva para compartir ideas y puntos de vista con otros compañeros de trabajo?	7	11	13	25	24	80
¿En qué medida se estimula su esfuerzo al crear o innovar estrategias para el beneficio de su equipo de trabajo?	8	10	14	27	21	80
TOTAL	46	44	55	90	85	320

Tabla N° 24

Fuente: GAD Salcedo

Elaborado por: Paúl Sánchez

4.2.8. Frecuencia Esperada

PREGUNTAS	Nunca	Apenas algo	Una moderada cantidad	Abundante mente	Una gran cantidad	TOTAL
¿De qué manera influye el jefe en la satisfacción de los empleados?	11,5	11	13,75	22,5	21,25	80
¿En qué medida recibe Ud. capacitaciones por parte del GAD?	11,5	11	13,75	22,5	21,25	80
¿En qué medida establece usted una comunicación efectiva para compartir ideas y puntos de vista con otros compañeros de trabajo?	11,5	11	13,75	22,5	21,25	80
¿En qué medida se estimula su esfuerzo al crear o innovar estrategias para el beneficio de su equipo de trabajo?	11,5	11	13,75	22,5	21,25	80
TOTAL	46	44	55	90	85	320

Tabla N° 25

Fuente: GAD Salcedo

Elaborado por: Paúl Sánchez

4.2.9. Cálculo del Chi cuadrado

Frecuencias Observadas (O)	Frecuencias Esperadas (E)	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² /E
7	11,5	-4,5	20,25	1,761
8	11	-3	9	0,818
14	13,75	0,25	0,06	0,005
25	22,5	2,5	6,25	0,278
26	21,25	4,75	22,56	1,062
24	11,5	12,5	156,25	13,587
15	11	4	16	1,455
14	13,75	0,25	0,06	0,005
13	22,5	-9,5	90,25	4,011
14	21,25	-7,25	52,56	2,474
7	11,5	-4,5	20,25	1,761
11	11	0	0	0,000
13	13,75	-0,75	0,56	0,041
25	22,5	2,5	6,25	0,278
24	21,25	2,75	7,56	0,356
8	11,5	-3,5	12,25	1,065
10	11	-1	1	0,091
14	13,75	0,25	0,06	0,005
27	22,5	4,5	20,25	0,900
21	21,25	-0,25	0,06	0,003
320	320		CHI	29,953

Tabla N° 26

Fuente: GAD Salcedo

Elaborado por: Paúl Sánchez

4.2.10. Representación Gráfica del Chi cuadrado

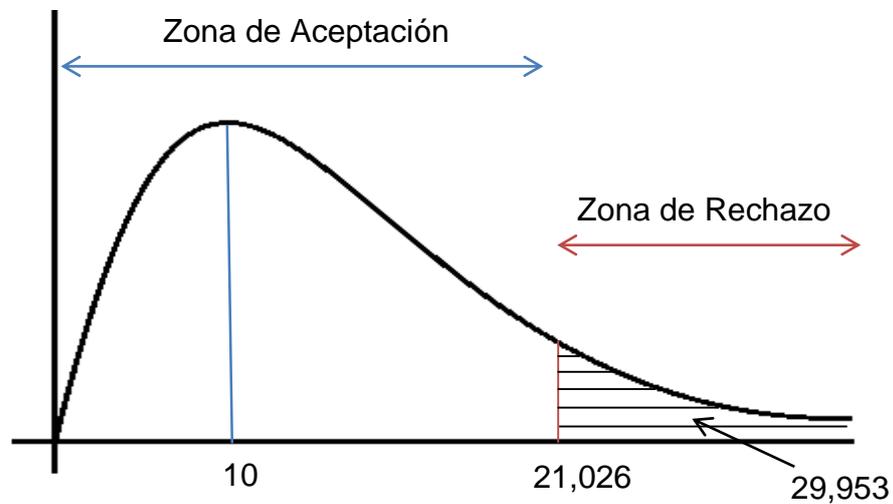


Gráfico N° 25

Fuente: GAD Salcedo

Elaborado por: Paúl Sánchez

4.2.11. Toma de decisión

Después del análisis e interpretación de los datos estadísticos se obtuvo que para el Grado de libertad $GL = 12$ y un nivel de significación $\alpha = 0,05$; tenemos como resultado el valor de 21,026, una vez trasladados los datos antes mencionados a la tabla del Chi cuadrado.

Luego se realizó el cálculo del Chi cuadrado como tal y se obtuvo el valor de 29,953; dicho valor se encuentra fuera de la zona de aceptación y por ende se rechaza la H_0 (Hipótesis nula) y **se acepta la H_1 (Hipótesis Alternativa)** la cual nos menciona que: **El tipo de Liderazgo existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi SI determina el nivel de Trabajo en Equipo de sus empleados administrativos.**

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- 1) El GAD del cantón San Miguel de Salcedo presenta un impreciso liderazgo ya que, a más de existir varios estilos de liderazgo, los empleados administrativos no tienen definido el que es más beneficioso para ellos.
- 2) El Trabajo dentro y fuera de los equipos formados en el GAD del cantón San Miguel de Salcedo es deficiente ya que los empleados no obtienen apoyo, ni la predisposición al realizar sus labores cotidianas dificultando el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 3) La ausencia de un Liderazgo óptimo perjudica al Trabajo en Equipo, porque el trabajo realizado diariamente no es competitivo, no se fomenta la voluntad, ni el positivismo, ni el espíritu de decisión.

5.2. Recomendaciones

- 1) Establecer estilos de liderazgo óptimos y así fomentar el desarrollo interno en el que los integrantes de la organización se desenvuelven para alcanzar objetivos y resultados propuestos.
- 2) Mejorar las condiciones físicas, psicológicas y ambientales dentro de cada uno de los departamentos del área administrativa así como también las relaciones interpersonales que ayuden a potencializar el trabajo en equipo, desempeñándose de manera eficaz y eficiente.
- 3) Diseñar una guía para el trabajo en equipo basada en el liderazgo transformacional que instruya al personal administrativo del GAD del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Guía para el Trabajo en Equipo basada en el Liderazgo Transformacional que instruya al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.

6.1. Datos Informativos

Institución ejecutora: Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo.

Beneficiarios: Personal o empleados administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo.

Beneficiarios Indirectos: Comunidad del cantón

Ubicación

Región: Sierra.

Provincia: Cotopaxi.

Cantón: San Miguel de Salcedo.

Parroquia: San Miguel

Calle: Bolívar y Sucre, frente al Parque Central de Salcedo.

Investigador: Paúl Alexander Sánchez Chóez

Equipo técnico responsable: Personal administrativo, Investigador

Costo de la propuesta:

RUBROS Y GASTOS	VALOR (USD.)
Transporte	25.00
Internet	10.00
Fotocopias	28.00
Impresiones	50.00
Refrigerios	10.00
TOTAL	123.00

Tabla N° 27

Elaborado por: Paúl Sánchez

6.2. Antecedentes de la Propuesta

Con la información obtenida en el trabajo investigativo realizado, y el análisis de los datos podemos mencionar la necesidad de la creación de una Guía para el Trabajo en Equipo basada en el Liderazgo Transformacional que instruya al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi la cual sería una gran herramienta para llenar vacíos existentes en el personal y a su vez medir aspectos, características y competencias que se consideran esenciales para trabajar en equipo basados en un liderazgo dinámico y correcto.

De esta manera se puede guiar a los directivos con información completa, desempeño, comportamientos, actitudes y aptitudes, etc. acerca de sus dirigidos la cual será de gran ayuda para tomar decisiones que darán un cambio óptimo para futuras actividades.

Como antecedente de investigación se ha tomado la siguiente guía como referencia:

Tema: Trabajo en Equipo. Guía Técnica

Autor: Secretaría de Planeación y Desarrollo

Fecha de Publicación: 2001

Esta guía posee parámetros y lineamientos claves para el desarrollo del proyecto y de esta manera crear una guía de fácil uso y que sirva de instrumento para desarrollar un mejor y adecuado trabajo en equipo de los empleados administrativos.

6.3. Justificación

La guía para el trabajo en equipo basada en el liderazgo transformacional es importante porque permitirá que el GAD del cantón San Miguel de Salcedo forme a sus empleados administrativos y obtener así mejores resultados, beneficios mutuos, y beneficiarios internos y externos satisfechos.

El interés de esta guía es que sirva para diagnosticar e identificar las características y competencias del Trabajo en Equipo para la correcta y adecuada realización del trabajo diario de los empleados administrativos; conjuntamente guiados con bases fuertes de liderazgo transformacional para cubrir falencias que se puedan encontrar en la institución.

Se evaluará las competencias de los empleados administrativos, con el objetivo de adaptarlos a las medidas de cambio que se obligan a tomar, mediante la gestión de talento humano. Se considera esta metodología porque se puede aplicar y es de gran ayuda para el crecimiento de las personas, ya que es importante que el ejercicio del liderazgo sea asumido por el equipo y esto motive y cambien las conductas que estén impidiendo un nivel de resultados diarios eficientes y eficaces para el cumplimiento de objetivos institucionales.

De acuerdo con esto se creará una Guía para el trabajo en equipo basada en el Liderazgo Transformacional ya que es lo más indicado para ayudar y a su vez otorgar la información necesaria para obtener resultados satisfactorios en la labor diaria de cada empleado con esta idea original y motivadora.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

- Elaborar una Guía para el Trabajo en Equipo basada en el Liderazgo Transformacional que instruya al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Planificar la socialización de la Guía para el Trabajo en Equipo basada en el Liderazgo Transformacional para que los directivos y empleados administrativos la acojan y toleren de una manera adecuada.
- Ejecutar metas y objetivos que satisfagan al GAD en los equipos de trabajo formados por personas con distintas habilidades y características personales.
- Evaluar el cumplimiento de la Guía para el Trabajo en Equipo basada en el Liderazgo Transformacional dirigida a los empleados administrativos y potenciarla para el beneficio de los equipos de trabajo.

6.5. Análisis de Factibilidad

Factibilidad Organizacional

El GAD del cantón San Miguel de Salcedo cuenta con el apoyo de los jefes de departamentos y los empleados administrativos los mismos que están dispuestos a cooperar, esforzarse, cumplir y hacer cumplir cualquier

cambio que signifique una mejora continua en el desarrollo de todos los trabajadores y la institución.

Factibilidad Financiera

El investigador está en capacidad de solventar los gastos que ayuden a mejorar el desempeño de los empleados administrativos del GAD del cantón San Miguel de Salcedo

Factibilidad Administrativa

El GAD del cantón San Miguel de Salcedo posee mecanismos logísticos y con espacios de aprendizaje para poder realizar todas las actividades que van a desarrollarse en la presente guía.

Factibilidad Tecnológica

El GAD del cantón San Miguel de Salcedo cuenta con equipos tecnológicos que sirvan de ayuda para el desarrollo de la guía.

Factibilidad Técnica

El GAD del cantón San Miguel de Salcedo posee mecanismos con el fin de identificar las necesidades que los empleados administrativos requieren para su desempeño diario, y así también para los jefes de cada departamento, con el propósito de darles una guía necesaria para tomar correctivos y mejorar su desempeño dentro del GAD.

6.6. Fundamentación Científica

Definición de guía

Es una actividad sistemática y planeada, que se sustenta en la metodología de la investigación y que consta de tres etapas:

- Planeación
- Ejecución

- Evaluación

Una guía de actividad empresarial es una herramienta analítica que tiene como fin facilitar información al emprendedor sobre un sector o actividad concreta.

El principal problema que encuentran los emprendedores al inicio de un proyecto, es la falta de información para la puesta en marcha de la idea de negocio, ésta carencia es uno de los principales motivos de fracaso de las nuevas empresas.

Tipos de Guías

- Guías de Motivación.- Utilizan imágenes o textos que permitan a las personas realizar una reflexión frente a un determinado tema, permitiéndoles de esta forma nuevos estados de motivación.
- Guías de Aprendizaje.- Es la más común de las guías. Presenta nuevos conceptos. Requiere de la ayuda de un facilitador para explicar y aclarar conceptos. Cuenta generalmente con textos, imágenes y ejercicios. Puede ser evaluada en la medida que se considere que las personas están por primera vez frente a los contenidos.
- Guías de Comprobación.- La finalidad principal es poder verificar el correcto uso de conceptos y habilidades por parte las personas.
- Guías de Síntesis.- Son guías que sirven como resumen de una unidad y que permiten tener una visión global de lo que se ha tratado en varias lecciones.
- Guías de Aplicación.- Son guías cuya intención es practicar algún concepto o procedimiento a través de actividades.
- Guías de Estudio.- Se pueden considerar guías de estudio aquellas que le permiten realizar un trabajo de aprendizaje más autónomo sobre un tema ya conocido y tratado.

- Guías de Lectura.- La intención principal de este tipo de guía es facilitar lectura complementaria. Puede usarse para ejercitar, simplemente la lectura, o para ampliar algún tema que se esté revisando
- Guías de Observación: de visita, del espectador, etc.

(Ministerio de Educación, Chile)

Liderazgo Transformacional

“Proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman” (Bass, 1999).

Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo carismático

Bass, B. (1985) sostiene que “es el Liderazgo transformacional el que apunta a un cambio de segundo orden, ya que es un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder”.

Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento y también se considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entendimiento.

Dimensiones del modelo transformacional de Bass y Avolio.

ESTILO DE LIDERAZGO	DESCRIPCIÓN
Liderazgo transformacional	
Influencia idealizada (atributo y comportamiento)	Los líderes son vistos con respeto, son modelos de confianza, se puede contar con ellos, y demuestran altos estándares éticos y morales.
Motivación por inspiración	Los comportamientos de los líderes motivan e inspiran seguidores, se exalta el espíritu de equipo, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro.
Estimulación intelectual	Los líderes estimulan y fomentan la innovación, la creatividad, y cuestionar antiguos supuestos. Da la bienvenida a nuevas ideas y no debiera tener miedo a equivocarse o ir contra la corriente.
Consideración individualizada	Pone especial atención en las necesidades y diferencias de cada individuo. Escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con sus seguidores.
Liderazgo Transaccional	
Recompensa contingente	Líderes y seguidores se ponen de acuerdo sobre lo que el seguidor requiere hacer para ser recompensado o evitar castigo.
Dirección por excepción (activo)	Líder controla activamente errores o cualquier desviación de los estándares o de las normas.
Dirección por excepción (pasivo)	El líder pasivamente espera hasta que un problema emerja y entonces reacciona.
No liderazgo	

Laissez-faire

No transaccional, decisiones no son tomadas, se ignoran las responsabilidades del liderazgo.

Tabla N° 28

Elaborado por: Paúl Sánchez

Fuente: (Parry & Proctor, 2001)

Probablemente, la mayor aportación de Bass al estudio del liderazgo transformacional sea la determinación de los 4 componentes que diferencian dicho tipo de liderazgo. Estas son:

Carisma o influencia Idealizada.

Bass, B. (1985) lo considera como “el factor más importante en su constructo de liderazgo y señala que, si bien se ha puesto mayor atención al concepto de carisma en movimientos políticos y religiosos, no es infrecuente encontrarlo en grandes empresas, instituciones, directivos escolares, oficiales militares o entre directivos industriales”.

Además, el autor señala que no necesariamente un líder carismático con éxito será un líder capaz de transformar la organización, sino que dependerá de cómo su carisma se combina con el resto de estilos transformacionales.

También, podemos mencionar que: “El Carisma o Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más amplio del Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral.

“El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación” (Bass & Avolio, 1994).

Reforzando lo mencionado anteriormente, Bass (1985) menciona que por sí mismo este factor no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional.

De hecho, el autor diferencia el Liderazgo Transformacional del Carisma en los siguientes aspectos:

Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales.

Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los seguidores, en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales.

Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta. En contraste, los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización está en estado de crisis.

Por lo tanto: Los líderes carismáticos que son clasificados como transformacionales, son capaces de generar motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores, con el fin de alcanzar metas de grupo. Aún más, se caracterizan por estar animados por necesidades auténticas de los seguidores, desplegando consideración individualizada. Además el carismático transformacional ocupa con mayor frecuencia el rol de mentor o entrenador de sus subordinados.

El propósito de la *Influencia idealizada* es que el líder transformacional se elige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

Motivación por inspiración.

“Los líderes transformacionales se comportan de forma que motivan e inspiran a quienes lo rodean a través de darle un significado y una nueva perspectiva a sus trabajos; son capaces de excitar espíritu de equipo, transmiten entusiasmo y optimismo. El líder crea una visión de un futuro atractivo para sus seguidores” (Bass & Avolio, 1994).

El propósito de la *Inspiración y motivación* es que gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización.

Estimulación intelectual.

“La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el re encuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público” (Bass & Avolio, 1994).

“La Estimulación Intelectual del líder transformacional es vista en el discreto salto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo a su independencia y autonomía. Lo que se diferencia de la mera posesión de competencia en la tarea,

el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder” (Bass, 1990).

Es en este sentido donde Bass, B. (1985) hace referencia a que “es justamente en ésta área donde se diferencian los líderes transformacionales de los transaccionales, en que es más probable que los primeros sean más proactivos que reactivos en sus pensamientos; más creativos e innovadores en sus ideas; y menos inhibidos en la búsqueda de soluciones”.

El propósito de la *Estimulación intelectual* es que el líder transformacional no se limita a desafiar el status quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa.

Consideración individualizada.

El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única (Bass & Avolio, 1994).

Bass y Avolio (1994), mencionan que la dimensión de consideración individualizada es practicada de la siguiente forma:

- Se crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo
- Se reconocen las diferencias individuales de necesidades y deseos
- La interacción con los seguidores es personalizada
- Escucha efectivamente
- Delega tareas como forma de potenciar sus seguidores

El propósito de la *Consideración individualizada* es que el liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así

productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad.

Una vez definidas dichas características, y en base a las mismas, se puede afirmar que el liderazgo transformacional es aquel que mayores beneficios reporta a las organizaciones cuyos objetivos sean fomentar la creatividad y la innovación entre sus empleados para lograr mejorar o mantener su posición competitiva.

Características del liderazgo transformacional

Aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero.

- Hay una estimulación intelectual del trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras de proceso que crea convenientes.
- Se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.
- Se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa.
- Hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo.
- Se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo.
- Existe voluntad de arriesgarse

(Bass, 1985).

Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional

Ventajas

- Desarrollo de habilidades sociales. El líder es un ejemplo a seguir.

- Aumento de la autoestima de los trabajadores, lo que supone mayor productividad y mayores beneficios.
- Disminución de costes porque no es necesario rotar o sustituir trabajadores.
- Mayor probabilidad de haber nuevas y mejores iniciativas.
- Aprendizaje corporativo

(Bass & Avolio, 1994).

Desventajas

- Asume que hay motivación por parte del trabajador.
- Los resultados son visibles a largo plazo no todos los líderes pueden ser transformadores carece de detalles de aplicación hay un gran potencial de abuso ya que no siempre se utiliza moralmente.

Con ello, se afirma que las características del líder transformador son:

- Hace que los trabajadores sientan como suyo el proyecto en que participan.
- Cree a ciegas en la empresa y quienes la conforman.
- Pregona con el ejemplo profesional y con su carisma personal

(Bass & Avolio, 1994).

Trabajo en Equipo

“El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas” (Bonnet, 1989)

El objetivo del trabajo en equipo es poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida.

El trabajo en equipo supone siempre una dinámica especial que puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no. Así, lo que puede servir para un grupo de personas puede no ser útil para otro.

El trabajo en equipo supone también que uno puede llegar a conocer más profundamente a sus compañeros, conociendo sus capacidades, sus limitaciones, su forma de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, etc.

Importancia del Trabajo en Equipo

La importancia del trabajo en equipo tiene que ver entonces con que el mismo se basa en ideas como la convivencia, la comprensión, la tolerancia, el respeto por el otro y el aprovechamiento grupal de ideas que individualmente quizás no rendirían de la misma manera.

Claves para el Trabajo en Equipo

1. Construir confianza: La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsar un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente.

2. Establecer objetivos comunes: Para que los empleados trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas. Por ello, es importante que se comunique la misión de la empresa de manera uniforme y que se defina cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla.

3. Crear un sentido de pertenencia: Los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común. Por eso se define qué identifica a los equipos, se fija valores y hacer que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo.

4. Involucrar a la gente en las decisiones: Nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Para evitarlo, se impulsa la generación de ideas, se abre nuestra mente y se motiva a cada empleado a compartir su opinión. Si se tiene esta retroalimentación, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia.

5. Hacer que haya un entendimiento entre las partes: Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha ejecutado. Para crear empatía entre tus trabajadores, realiza ejercicios de rotación entre áreas. Así cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.

6. Motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo: Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. No se fomenta la mentalidad de “éste no es mi problema”; los problemas y los aciertos deben ser compartidos.

7. Impulsar la comunicación: La única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.

8. Aprovechar la diversidad: Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia pero sin mucha innovación. Al momento de crear los equipos se procura que haya personalidades e intereses distintos, pero que se compartan valores y un compromiso con la empresa.

9. Celebrar los éxitos grupales: Aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, se reúne a todos los implicados y se

agradece por su trabajo. Procurar destacar el papel de cada uno, pero celebrar el resultado grupal.

10. Ser un líder: Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. No “lavarse las manos” y ser parte del equipo. Como líder se tendrá que llegar a consensos y tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones de su equipo.

(Gómez, 2014).

Características del trabajo en equipo

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. El trabajo en equipo significa que las personas que integren el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.
- Las personas que integran los equipos de trabajo deben de estar predispuestas a anteponer los intereses del grupo a los personales, a valorar y aceptar las competencias de los demás, a ser capaces de poder expresar las propias opiniones a pesar de las trabas que se encuentre por parte del resto de componentes del grupo.

- Para trabajar en equipo es fundamental promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- Debe existir un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.
- Las competencias que las personas que trabajan en equipo tienen que tener desarrolladas son las de ser capaces de gestionar bien el tiempo, la responsabilidad y compromiso.

(Delaire & Ordroneau, 1989).

Lecciones básicas para el Trabajo en equipo

Autor: Robbins, S. (1999)

- Lección 1. ¿Qué es el trabajo en equipo?
- Lección 2. Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo
- Lección 3. Justificación de un equipo de trabajo
- Lección 4. Introducción del equipo en la empresa
- Lección 5. Puesta en marcha de un equipo de trabajo
- Lección 6. Definición del proyecto
- Lección 7. Roles dentro del equipo
- Lección 8. Miembro ideal de un equipo de trabajo
- Lección 9. Delegación de competencias
- Lección 10. Comunicación
- Lección 11. Cohesión del equipo
- Lección 12. Reuniones
- Lección 13. Toma de decisiones
- Lección 14. Pensamiento de equipo
- Lección 15. Dificultades

- Lección 16. Conflictos
- Lección 17. Motivación
- Lección 18. Evaluación del equipo
- Lección 19. Gratificaciones
- Lección 20. Equipo eficaz
- Lección 21. Equipo que no funciona
- Lección 22. Agendas ocultas
- Lección 23. Sanciones

Lección 1. ¿Qué es el trabajo en equipo?

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

La organización (institución, empresa, universidad, hospital, etc.) asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado: El equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de autonomía para planificarse, para estructurar el trabajo.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

Lección 2. Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

Aunque ya se mencionaron en la lección anterior la diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo vamos a tratar ahora de precisarlas:

El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.

En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo

cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).

En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).

En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

Lección 3. Justificación de un equipo de trabajo

No todas las actividades justifican la formación de un equipo de trabajo.

Hay actividades que se organizan mejor en base al trabajo individual que al trabajo en equipo. Son trabajos donde el profesional es autosuficiente, por lo que no es necesario dividir el trabajo en distintos cometidos y asignarlos a un grupo de especialistas.

En este caso no estaría justificado constituir un equipo de trabajo ya que todos sus miembros tienen una formación y experiencia profesional similar por lo que más que complementarse se solaparían.

Otras actividades en cambio presentan tal nivel de complejidad que difícilmente va a ser posible que una persona abarque y domine toda su problemática.

En estos casos sí sería necesario constituir un equipo de trabajo formado por especialistas que cubran todas las áreas afectadas.

Como condiciones principales para justificar la constitución de un equipo de trabajo podemos señalar las siguientes:

- Trabajo muy complejo, que afecta a distintas especialidades profesionales.
- Entidad organizada por especialidades.

En definitiva, y como corolario, nunca se debe constituir un equipo de trabajo si no hay razones que lo justifiquen.

Constituir y hacer funcionar un equipo de trabajo es una labor compleja que exige mucho esfuerzo, por ello debe haber una razón que lo justifique.

No vale recurrir al equipo de trabajo simplemente porque es la moda del momento en técnicas de dirección de empresas.

Por el contrario, tampoco se puede renunciar a formar un equipo de trabajo simplemente porque nunca se ha trabajado de esa manera, porque históricamente ha predominado el trabajo individual y la organización ha ido bien. Siempre hay una primera vez y no hay por qué renunciar a nuevos sistemas de trabajo si estos resultan eficaces.

Lección 4. Introducción del equipo en la empresa

Los equipos de trabajo pueden plantear problemas de encaje dentro de la organización.

Las empresas están organizadas en niveles jerárquicos, con estructuras muy definidas y con áreas de trabajo compartimentalizadas. Los equipos de trabajo rompen con estas estructuras jerárquicas.

En el equipo participan miembros de áreas diversas que reportan por tanto a jefes diferentes pero que dentro del equipo se ponen bajo el mando de un mismo coordinador.

Por otra parte, en el desarrollo del proyecto el equipo puede realizar tareas que afectan a áreas diferentes y que en teoría corresponderían a distintos departamentos de la organización.

Es frecuente también que los miembros del equipo tengan que compaginar su presencia en el mismo con su trabajo habitual, lo que puede originar problemas de coordinación.

El líder del equipo procede de un área determinada de la empresa lo que puede generar celos departamentales ya que se pone al frente de personas de otras unidades.

Por otra parte, en muchas empresas sigue prevaleciendo el trabajo individual, donde el equipo de trabajo no deja de ser algo novedoso en lo que no tienen experiencia y de lo que inicialmente desconfían.

Algunos directivos llegan a pensar que estos equipos suponen una pérdida de tiempo. "Siempre hemos funcionado así y nos ha ido bien, ¿por qué cambiar?". Por ello, hay que evitar a toda costa que el equipo se desarrolle como algo ajeno a la organización, algo exótico, diferente.

El equipo debe desarrollar una buena comunicación con el resto de la empresa, integrarse en la misma y no quedar como un mundo aparte.

Además, algunos directivos pueden ver en los equipos de trabajo una amenaza a su posición: invaden sus áreas de competencia, emplean a miembros de sus departamentos, etc.

Por ello, pueden tratar de boicotarlos o al menos de no prestarles el apoyo necesario.

Puede que no se trate de un rechazo directo, evidente, pero sí de un enfrentamiento silencioso, sutil, que puede resultar muy dañino (no facilitándole la información necesaria, no dándole el apoyo necesario, etc.).

Todo lo anterior explica que en muchas empresas los equipos de trabajo no cuenten de entrada con la simpatía de parte de la organización lo que exige que se les apoye desde la dirección, si no es posible que se queden empantanados ante la hostilidad o vacío que encuentran.

La introducción del equipo de trabajo en la empresa debe contar con un apoyo visible de los niveles superiores.

Que todo el mundo tenga claro que no son el resultado del capricho de un jefe cualquiera sino que responden a una nueva visión de la organización del trabajo dentro de la empresa.

Estos apoyos de los niveles superiores permiten que el resto de la plantilla se convenza de que hay que apoyarlos, que no pueden boicotear su labor.

Para evitar posibles malentendidos la dirección debe fijar claramente el cometido del equipo y su ámbito de actuación (para evitar que ningún departamento se sienta invadido en sus competencias). Todo ello se debe comunicar tanto al propio equipo como al resto de la organización.

Por otra parte, si la organización desarrolla y fomenta el trabajo en equipo debe tener en cuenta esta realidad en aspectos tales como la evaluación del empleado y la política de incentivos.

En ambos casos no se podrán basar únicamente en el trabajo individual sino que también tendrán que tener en cuenta el desempeño del equipo en el que participa. Además, la formación que se brinde al empleado tendrá que considerar este nuevo método de trabajo.

Habrá que enseñar a los empleados a trabajar en equipo, con las diferencias que ello comporta respecto al trabajo individual.

Lección 5. Puesta en marcha de un equipo de trabajo

La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases.

Simplemente reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un equipo de trabajo. El equipo exige mucho más: coordinación, comunicación entre sus miembros, complementariedad, lealtad hacia el equipo, etc.

En primer lugar hay que definir con claridad cuáles van a ser sus cometidos y cuales los objetivos que deberá alcanzar. Hay que tener muy claro que la tarea encomendada debe justificar la formación de un equipo de trabajo.

Sólo se deben formar equipos cuando haya razones de peso, si no será una pérdida de tiempo y de esfuerzo.

Hay que determinar su posición dentro de la organización.

De quién va a depender, cuáles van a ser sus relaciones con el resto de las áreas.

Hay que seleccionar a sus miembros. En función de la tarea asignada hay que buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir adecuadamente las distintas facetas del trabajo encomendado.

Hay que seleccionar personas con capacidad para trabajar en equipo evitando individualistas. Es preferible además que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc.

Aunque pueda parecer que la diversidad puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que contribuye a su enriquecimiento (cada persona aporta unas cualidades diferentes).

Entre los miembros seleccionados se nombrará un jefe del equipo en base a su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos, etc.

Al equipo hay que comunicarle con claridad el proyecto asignado, el plazo previsto de ejecución, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y cómo puede afectar a la remuneración de sus miembros.

Ya dentro del equipo, el jefe les informará de cómo se van a organizar, cuál va a ser el cometido de cada uno, sus áreas de responsabilidad, con qué nivel de autonomía van a funcionar, etc.

Una vez constituido el equipo, el jefe los reunirá antes de comenzar propiamente el trabajo con vista a que sus miembros se vayan conociendo, que comience a establecerse una relación personal entre ellos.

No se trata de que tengan que ser íntimos amigos pero al menos que se conozcan, que tengan confianza, que exista una relación cordial.

Es conveniente fomentar el espíritu de equipo, el sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. No se trata de fomentar un sentimiento de división entre "nosotros" (los miembros del equipo) y "ellos" (el resto de la organización), pero sí un sentimiento de unidad, de cohesión.

El equipo no puede funcionar de espaldas a la organización como una unidad atípica, extraña. Muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma.

Para ello resulta muy interesante las actividades extra laborales: comidas informales, actividades de ocio - excursiones, equipos deportivos, etc.

Hay que ser consciente de que los equipos van a necesitar tiempo para acoplarse y funcionar eficazmente. Normalmente los equipos irán pasando por diversas etapas:

Inicio: predomina el optimismo, los miembros se sienten ilusionados con el proyecto que se les ha encomendado; se conocen poco pero las relaciones son cordiales, todos ponen de su parte para evitar conflictos.

Primeras dificultades: el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión y roces entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad asoman.

Acoplamiento: los miembros son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante. Esto les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales. Por otra parte, los miembros ven que, aunque con dificultades, el proyecto va avanzando lo que permite recuperar cierto optimismo.

Madurez: el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos (conocen los puntos débiles de sus compañeros y evitan herir sensibilidades). El equipo entra en una fase muy productiva.

Agotamiento: buena parte del proyecto ya está realizado, quedan flecos menores y los miembros del equipo comienzan a perder ilusión en el mismo. El rendimiento puede volver a caer y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Llega el momento de ir cerrando el proyecto e ir liquidando el equipo, quedando únicamente aquellas personas necesarias para rematar el trabajo.

Conociendo este desarrollo, es conveniente al principio no presionar al equipo en exceso, darle tiempo para que se vaya rodando.

Un equipo que empieza funcionando bien tiene más probabilidades de tener éxito. Por el contrario, un equipo que comienza con problemas y tensiones es muy posible que entre en una espiral negativa de la que difícilmente salga.

Además, para muchas personas trabajar en equipo resulta una experiencia novedosa, diferente de su forma habitual de funcionar, por lo que hay que darles tiempo.

Resulta interesante ofrecer a sus miembros cursos de formación sobre el trabajo en equipo (coordinación, toma de decisiones, responsabilidades, desarrollo de las reuniones, funciones del líder, etc.)

Lección 6. Definición del proyecto

Los proyectos asignados a los equipos de trabajo suelen tener cierta complejidad.

El equipo tiene que tener muy claro cuál va a ser su función, qué objetivos se le demandan. Estos deben ser:

- Motivadores, atractivos, que impliquen un desafío. Sus miembros tan sólo darán lo mejor de sí mismo si el trabajo que se les encomienda les realiza profesionalmente. No tiene sentido montar un equipo de trabajo con gente preparada para luego no darle contenido o asignarle tareas rutinarias.
- Exigentes pero alcanzables. Tan negativo resultan los objetivos poco exigentes (el equipo no se esforzará, perderá motivación), como objetivos inalcanzables, absurdos (el equipo renunciará desde un principio a intentar lograrlos y si lo intenta cundirá la frustración).

El equipo debe disponer de los medios necesarios (técnicos y humanos) para desarrollar eficazmente la tarea encomendada.

No se le puede asignar a un equipo un cometido y no proveerle de los medios necesarios.

Si el equipo detecta que necesita algún apoyo adicional debería ponerlo inmediatamente en conocimiento de la organización con vista a cubrir esta carencia lo antes posible y que su desempeño no se vea afectado.

Los plazos asignados a los proyectos suelen ser muy exigentes pero salvo que el asunto realmente lo requiera no se debe caer por sistema en situaciones absurdas (gente trabajando sábados y domingos).

No se puede "quemar" a los empleados salvo que sea absolutamente necesario y en este caso se les deberá compensar económicamente.

Cuando se trata de un proyecto a largo plazo es conveniente fijar metas intermedias para que el equipo sienta la inmediatez y luche por alcanzar estos objetivos a corto plazo.

Con ello se evita por una parte que el largo plazo pueda hacer que el equipo se confíe.

Además el poder alcanzar unas metas, aunque sean menores, contribuye a aumentar enormemente su motivación al ver cómo avanza en la dirección correcta.

Es fundamental también comunicar al equipo cuales son aquellos indicadores se van a considerar para evaluar su desempeño.

Con ello se busca que el equipo sepa cuáles son los aspectos críticos del proyecto. ¿Qué es lo principal? cumplir los plazos, no desviarse de los costes estimados, la calidad del trabajo, etc.

Se trata de evitar que el equipo centre sus esfuerzos en un aspecto determinado (por ejemplo, cumplir los plazos) cuando lo realmente importante sea otro (por ejemplo, no desviarse del presupuesto).

Periódicamente la organización debe realizar una valoración del desempeño del equipo con vista a detectar aquellos posibles puntos débiles que convenga corregir lo antes posible.

Lección 7. Roles dentro del equipo

Dentro de un equipo de trabajo es fácil encontrar unos roles muy característicos, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos.

Entre ellos se encuentran:

- La persona positiva: empuja hacia delante, busca el éxito del equipo y se involucra decididamente en el proyecto; contagia su entusiasmo al resto de los compañeros. El jefe debe reconocer públicamente su labor, buscando que cunda su ejemplo.
- El crítico: es una persona destructiva, todo le parece mal pero no aporta soluciones; los compañeros son unos inútiles a diferencia de él que es perfecto. Es una persona que deteriora el ambiente de trabajo. Si sobrepasa cierto límite el jefe tendrá que darle un toque de atención.
- El discutidor: no está de acuerdo con nada, siempre defiende otra tesis. Es una persona pesada pero sin ánimo destructivo, a diferencia del anterior. Es un inconformista permanente y aunque busca el bien del equipo sólo consigue sacar a la gente de quicio. Hay que animarle a que piense en positivo, a que aporte soluciones prácticas.

- El incordio: es inoportuno, siempre con un comentario desafortunado en el momento menos adecuado, molestando a los compañeros. Aunque se hace muy pesado no tiene ánimo destructivo. Al igual que al crítico, si sobrepasa cierto límite el jefe le tendrá que llamar la atención.
- El hablador: nunca está callado, discute aunque no entienda del tema, dificulta y alarga las reuniones, interrumpe permanentemente, impide que la gente se centre en la tarea. En las reuniones no se pueden tolerar sus interrupciones. Si hace falta se le llamará al orden.
- El listo: él lo sabe todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media, si bien un tipo de conocimiento muy superficial, muy poco sólido. A veces sus aportaciones resultan oportunas, pero la mayoría de las veces resultan insufribles. Habrá que animarle a que profundice en algunas de sus consideraciones válidas.
- El pícaro: se aprovecha del resto de los compañeros, es una rémora en el equipo, pero lo hace de manera sutil, por lo que sus compañeros apenas se percatan. Su aportación al equipo es nula y suele terminar deteriorando el ambiente de trabajo. Es preferible cortar por lo sano: darle un toque de atención enérgico y si no reacciona apartarlo del equipo.
- El cuadrulado: tiene unos esquemas mentales muy consolidados de los que resulta muy difícil moverle. No dispone de la flexibilidad necesaria para aceptar o al menos considerar otros planteamientos. Suele ser una persona entregada al equipo que requiere paciencia y persuasión.
- El reservado: le cuesta participar o simplemente no participa y en muchos casos a pesar de dominar la materia. Necesita un primer

empujón del resto de sus compañeros, especialmente del jefe, para lanzarse. Si consigue romper esa barrera inicial puede ser un gran activo para el equipo, si no su aportación será muy reducida. Hay que animarle desde un principio a que participe en los debates.

- El gracioso: no suele faltar en los equipos. Sus aportaciones profesionales suelen ser muy discretas pero en cambio cumple un papel fundamental: relaja el ambiente, quita tensión, crea una atmósfera más cálida, lo que puede contribuir a una mayor cohesión del equipo. A veces puede llegar a ser un poco incordio. Hay que dejarle cierto margen, pero señalándole también unos límites.
- El organizador. Es clave dentro del equipo, siempre preocupado porque las cosas funcionen, que se vaya avanzando, que se vayan superando las dificultades, que no se pierda el tiempo. Contar con él, consultarle, realzar su papel (es un auténtico activo para el equipo).
- El subempleado: tiene asignado unos cometidos muy por debajo de sus capacidades. Termina por aburrirse y perder interés. Hay que buscarle nuevas responsabilidades. Son personas valiosas que no hay que dejar marchar.
- El incompetente: justo lo opuesto del anterior; los cometidos asignados superan claramente sus capacidades. Por no reconocer sus limitaciones irá asumiendo nuevas responsabilidades que no sabrá atender, lo que terminara generando ineficiencias. Hay que apoyarle con otros compañeros y en todo caso tener muy claro cuál es su techo de competencia que no hay que traspasar.

Lección 8. Miembro ideal de un equipo de trabajo

Señalamos a continuación algunas de las características que debe presentar un miembro de un equipo de trabajo: Son cualidades que el jefe de equipo debe tratar de potenciar entre sus colaboradores.

Espíritu de equipo: debe dejar atrás su individualismo (algo que no resulta fácil) y anteponer el interés del equipo. Hay que tener presente que el éxito de un equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual de cada uno de sus miembros sino de la coordinación de sus actividades, del saber apoyarse unos a otros.

Ocurre igual que en un equipo de fútbol donde el jugador debe anteponer el trabajo de equipo a su propio lucimiento personal.

No sólo debe manifestar este espíritu de equipo sino que tiene que intentar contagiarlo al resto de compañeros.

Colaborador: debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros. No sólo cuando un compañero lo requiera, sino que debe estar atento a detectar posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo.

Respetuoso: tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros. Debe saber defender sus puntos de vista con firmeza pero sin menospreciar otras opiniones, manteniendo un trato exquisito, especialmente en los momentos de tensión y ante los fallos ajenos.

Buen carácter: una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos.

Leal: con la verdad por delante, sin segundas intenciones, cumpliendo su palabra, sin tratar de anteponer su beneficio personal al de los demás. Sus compañeros deben ver en él a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.

Asume responsabilidades: acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas. Cuando hay que dar la cara la da y cuando algo falla el acepta su parte de culpa.

Trabajador: ejemplo de dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas; una persona que no intenta quitarse de en medio para que el trabajo recaiga en otro compañero.

Inconformista: busca permanentemente mejorar, tanto en su desempeño individual como en el del equipo, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más.

Lección 9. Delegación de competencias

Cuando se constituye un equipo de trabajo se produce una doble delegación de competencias:

Por una parte, la organización delega en el equipo una serie de funciones, concediéndole más o menos autonomía para desarrollar su trabajo.

Por otra parte, dentro del equipo también se produce una delegación de competencias a favor de sus miembros, para que estos realicen su actividad.

En relación con el primer nivel de delegación (de la organización al equipo de trabajo) esta delegación debe ser suficientemente amplia.

La organización fija los objetivos a alcanzar pero debe dar rienda suelta al equipo para que organice su trabajo como considere conveniente y para que tome sus propias decisiones, asumiendo responsabilidades.

Los miembros del equipo son los que mejor conocen la tarea a realizar (son los expertos) y los que mejor saben cómo deben organizarse.

Sólo un equipo al que se le deje margen de maniobra será capaz de involucrarse en su trabajo y realizarlo de una manera eficiente.

Delegar en el equipo es darle un voto de confianza. Si la organización no delega el equipo tendrá las manos atadas y no podrá cumplir su misión.

En cuanto al segundo nivel de delegación (dentro del equipo), esta se produce cuando el jefe del equipo, responsable del proyecto, delega parte de sus facultades en sus colaboradores.

Los miembros del equipo darán lo mejor de sí cuando se sientan valorados profesionalmente y el darles capacidad de decisión (aunque limitada) es una prueba de ello.

Por otra parte, si se quiere que el equipo funcione con agilidad es necesario delegar en los colaboradores, que estos puedan tomar decisiones sobre la marcha, sin tener que consultar permanentemente al jefe.

La delegación conlleva asumir la responsabilidad de la decisión tomada.

Aquellos temas de mayor trascendencia serán los que se deban consultar con el jefe o los que se debatan en comité.

En toda delegación es fundamental establecer claramente los límites de la misma para evitar que se puedan sobrepasar (arrogándose unas facultades que no se hayan concedido) o dejando de atender unos cometidos que en cambio sí han sido delegados.

Por otra parte, quien delega (ya sea la organización, ya sea el jefe del equipo) tendrá que asegurarse previamente de que quien recibe la delegación cuenta con la preparación necesaria para hacer un buen uso de la misma.

La delegación no exime a quien la concede de responder del buen uso que se haga de ella. Quien delega no queda al margen de las decisiones que tome la persona en quien se ha delegado.

Lección 10. Comunicación

Para que un equipo funcione de forma eficaz es fundamental que exista un gran nivel de comunicación dentro del mismo.

El trabajo en equipo exige ante todo coordinación y esto sólo se logra con una comunicación fluida entre sus miembros.

La comunicación debe darse en todas las direcciones:

De arriba hacia abajo (es decir, del jefe hacia sus colaboradores).

De abajo hacia arriba (de los colaboradores hacia el jefe).

Horizontalmente (directamente entre los colaboradores).

Una de las principales causas de fracaso de los equipos es la falta de comunicación.

Además, muchas veces cuando este problema se manifiesta es ya demasiado tarde (parecía que todo iba bien, que el ambiente de trabajo era bueno, que no había conflictos, pero problemas de comunicación hacen que al final las distintas partes del proyecto no encajen, que los miembros hayan asumido supuestos diferentes, que las fechas no se cumplan).

Uno de los principales cometidos del jefe es conseguir desde el principio un buen nivel de comunicación en el equipo.

Si el equipo empieza a funcionar con una comunicación fluida entre sus miembros es posible que ésta se mantenga durante todo el proyecto. Si por el contrario en un principio falla la comunicación es posible que el equipo arrastre este problema durante toda su existencia.

La comunicación va a depender en gran medida de la actitud que adopte el jefe.

Si éste es una persona accesible, con una política de puertas abiertas, que comparte con sus colaboradores la información que recibe, que fomenta el diálogo y el debate dentro del grupo, está señalando a sus colaboradores que actitud debe imperar en el equipo.

Si por el contrario, se muestra inaccesible, no comparte información, critica las opiniones que no son coincidentes, etc. es muy probable que en el equipo se imponga el secretismo (los colaboradores se guarden información: la información es poder).

El mantener reuniones periódicas es una buena oportunidad de fomentar la comunicación dentro del equipo.

Una comunicación fluida entre los integrantes del equipo se favorece cuando existe una buena relación personal entre ellos.

El líder debe favorecer esta relación personal, siendo para ello muy útil promover actividades extra-laborales (el aperitivo del viernes, comidas de cumpleaños, jornadas de camping con toda la familia, etc.).

Como ya se ha comentado, no se trata de que los miembros del equipo tengan que ser forzosamente amigos íntimos pero sí que exista una relación cordial entre ellos.

Por último, señalar que también el equipo debe preocuparse por mantener una comunicación fluida con el resto de la organización.

El equipo no puede vivir de espaldas a la organización, tiene que involucrarse en la misma. Además, el equipo necesitará con toda seguridad información generada dentro de la organización por lo que tendrá que establecer los canales oportunos.

Lección 11. Cohesión del equipo

Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros.

Existe un sentimiento de equipo: sus miembros se sienten orgullosos de pertenecer al mismo.

En contraposición con un equipo cohesionado nos podemos encontrar con:

Un equipo disgregado, que es prácticamente lo mismo que una ausencia de equipo. Aquí cada miembro actúa por su cuenta, va a lo suyo, sólo le interesa su interés particular y no el del equipo. En esta situación es prácticamente imposible funcionar eficazmente.

Un equipo básicamente unido, pero con algunos de sus miembros distanciados. El líder debe tratar de acercar a los miembros alejados; si no lo hace es posible que estos vayan atrayendo a otros compañeros y al final se termine como en el caso anterior.

La cohesión no es algo que tiende a surgir de forma espontánea, todo lo contrario, el ser humano suele ser individualista, su carácter es básicamente competitivo: busca su bien por delante (a veces a costa) del bien del grupo.

Esto conlleva que la cohesión haya que buscarla, haya que trabajarla, siendo éste otro de los principales cometidos del jefe.

La cohesión de un equipo depende de muchos factores:

De su propia composición: si ha habido una selección de personas preparadas, entregadas, de gente que sabe trabajar en grupo. Lo contrario ocurre si es un equipo donde prima el individualismo, formado por gente de

difícil convivencia (en este caso, difícilmente se va a poder conseguir un equipo unido).

Es importante contar dentro del equipo con gente que genere buen ambiente, gente positiva, colaboradora, generosa. A veces puede resultar preferible contar con un profesional con estas actitudes, aunque sea menos brillante, que con otro muy competitivo pero con un carácter complicado.

Una sola persona conflictiva dentro del equipo puede ser suficiente para cargarse el ambiente de trabajo.

En la formación del equipo hay que cuidar con detalle este aspecto pero aun así puede haber sorpresas y entrar a formar parte de las mismas personas conflictivas.

En este caso el jefe debe actuar con contundencia y atajar de raíz este problema, apartando a dicha persona.

De su tamaño: por regla general los equipos pequeños tienden a estar más cohesionados que los grandes, aspecto que hay que tener en cuenta a la hora de constituir un equipo, tratando de que su tamaño sea lo más ajustado posible.

Del carisma del líder: si cuenta con una personalidad atractiva que consigue ganarse la adhesión de sus colaboradores tendrá ya buena parte del camino recorrido.

Del proyecto asignado: si se trata de un trabajo interesante, exigente, motivador, es fácil que la gente se vuelque en el mismo. Si por el contrario, se trata de un proyecto gris, con poco atractivo, de escaso interés, es difícil que la gente se identifique con el equipo y más bien trate de salir del mismo a la menor oportunidad.

Del ambiente de trabajo: si es un ambiente agradable, de respeto, donde se fomente la participación, donde exista comunicación, donde se reconozcan los méritos, donde la gente se pueda realizar profesionalmente.

Algún éxito inicial, aunque sea pequeño, también ayuda a cohesionar al grupo: ver que forman un equipo competente, capaz de alcanzar las metas propuestas.

La cohesión del equipo es más fácil que exista mientras que las cosas marchan bien, el problema se presenta cuando aparecen las dificultades (el trabajo no avanza, el equipo es cuestionado desde fuera, etc.).

Según como el equipo encare estas dificultades su cohesión interna puede aumentar o por el contrario se puede ver dañada.

Si ante una dificultad (ya afecte al equipo en su conjunto o a un miembro determinado) los miembros del equipo hacen causa común, se involucran, tratan de encontrar una solución, evitan las críticas internas y se apoya al miembro afectado, la cohesión del equipo aumentará.

Si por el contrario, ante una dificultad la gente se desentiende, arrecian las críticas hacia el miembro responsable, se busca "cortar cabezas", la cohesión del equipo quedará muy dañada.

La respuesta del equipo dependerá en gran medida de la actitud que adopte su jefe: cerrar filas o buscar responsables.

Lección 12. Reuniones

Las reuniones de trabajo constituyen uno de los distintivos del trabajo en equipo. Se celebran reuniones con cierta frecuencia, persiguiendo distintos objetivos:

Debatir y decidir sobre aquellos asuntos de mayor trascendencia en los que convenga conocer la opinión de todo el equipo.

Puesta en común; con el fin de que todos los componentes tengan un conocimiento exacto de la situación del proyecto, de las líneas en las que se va avanzando, de las dificultades que van surgiendo y de las decisiones que se van tomando.

También sirven para fijar criterios, homogeneizar ideas, compartir opiniones, intercambiar puntos de vista, ayudar a crear una cultura común (modo de actuar, nivel de exigencia, escala de valores, etc.).

Además, favorece el contacto personal: facilita la comunicación y ayuda a cohesionar al equipo.

La eficacia de las reuniones cuando están bien organizadas y dirigidas exige que se les preste la atención debida.

Las reuniones hay que prepararlas con seriedad, empezando por el jefe del equipo. Si los colaboradores detectan que éste acude a las reuniones sin haberlas preparado es posible que terminen imitándolo, convirtiéndose la reunión en una pérdida de tiempo.

Las reuniones únicamente se deben convocar cuando haya una razón que lo justifique. No se puede frivolar convocando reuniones sin un objetivo claro, simplemente porque toca hacerlo (supone una pérdida de tiempo para todo el equipo, además daña internamente el sentimiento de profesionalidad del equipo).

Preparar las reuniones implica:

Fijar un orden del día que todos los asistentes deben conocer, permitiéndoles preparar aquellos temas que se vayan a tratar. El orden del día se establece con la intención de respetarlo, lo que no impide cierta

flexibilidad para poder tratar algún asunto que pueda surgir sobre la marcha.

Se debe avisar con tiempo suficiente a aquellas personas que vayan a presentar algún informe para que tengan tiempo de prepararlos.

El jefe debe establecer desde la primera reunión un elevado nivel de exigencia, marcando la pauta al resto del equipo (conocimiento exhaustivo del tema a exponer, presentaciones en PowerPoint, reparto al resto de asistentes de un dossier con la información preparada, etc.).

Se debe fijar un tiempo estimado para la reunión que hay que tratar de respetar, si no las reuniones se terminan eternizando y se termina abordando asuntos de escasa trascendencia.

Hay que evitar fijar las reuniones en horarios "inconvenientes" (lunes a primerísima hora de la mañana, viernes por la tarde, o cualquier otro día muy avanzada la tarde, etc.).

Si las reuniones se alargan el jefe del equipo debe fijar descansos de forma regular para que los asistentes puedan despejarse. Hay que evitar reuniones maratónicas que dejen a los participantes exhaustos.

La sala de reuniones debe ser cómoda, amplia, bien iluminada, con la temperatura adecuada, sin ruido, etc.

El jefe del equipo se preocupará de la participación de todos los miembros, evitando que algunos puedan monopolizar la reunión mientras que otros apenas participan.

Debe tratar de crear un clima que favorezca un intercambio abierto y franco de puntos de vista, donde se admita la discrepancia y se fomente el debate. Tiene que evitar que se produzcan enfrentamientos personales que enrarezcan el ambiente.

Si bien el debate en algún momento se pueda acalorar, lo que no se puede permitir bajo ningún concepto es que se produzcan ataques personales.

Por otra parte, en el momento en el que se adopta una decisión, por polémica que sea, se exigirá a todos los miembros del equipo un apoyo incondicional (ya no es tiempo de discrepar).

Durante las reuniones algún asistente debe ir tomando notas de los asuntos tratados, decisiones adoptadas, posibles actuaciones encomendadas a algunos miembros, etc.

Posteriormente, y una vez finalizada la reunión, se repartirá copia de este acta al resto de asistentes.

En definitiva, es responsabilidad del jefe del equipo velar porque las reuniones se desarrollen con normalidad y resulten útiles.

Lección 13. Toma de decisiones

El trabajo en equipo no se puede convertir en un medio de evitar asumir responsabilidades particulares tratando uno de desviarlas hacia el grupo.

No se puede permitir que los miembros del equipo eviten tomar decisiones, tratando de que sea el equipo en su conjunto o bien el jefe quienes las tengan que asumir.

Además, la agilidad del trabajo exige que sus miembros vayan tomando decisiones sobre la marcha.

El jefe del equipo debe dejar muy claro desde el principio cual va a ser el ámbito de responsabilidad de cada miembro y con qué autonomía van a contar para su desempeño.

Para que la gente se involucre completamente en el trabajo y para que éste se desarrolle con cierta fluidez es fundamental que cada miembro asuma ciertas responsabilidades personales.

Hay que exigir a los colaboradores que decidan ellos mismos; hay que evitar la tendencia de algunas personas de consultar siempre y no querer decidir nunca.

Además, debe favorecerse dentro del equipo una atmósfera que favorezca la toma de decisiones.

Para ello el jefe debe empezar por dar ejemplo, aceptando las propias responsabilidades y no tratando de desviar hacia el equipo asuntos que a uno le competen.

Por otra parte, si una decisión adoptada por algún miembro del equipo, tras un análisis riguroso y serio, resulta equivocada el jefe debe ser comprensivo. Nada de reprender, abroncar o amenazar al colaborador, sino todo lo contrario, es el momento de darle apoyo (lo va a necesitar).

Esto no implica que no se analicen los motivos del error y se trate de tomar medidas para que no se vuelva a producir.

Lo que no se debe admitir nunca (y en este caso sí debe actuar con contundencia) es cuando el error es resultado de la improvisación, de la falta de profesionalidad y de rigor, en definitiva, de cierta frivolidad.

En esta disyuntiva entre tomar decisiones y posibles errores hay que tener presente que por regla general a cualquier empresa le resulta mucho más gravoso no tomar decisiones a tiempo que el hecho de que algunas de ellas resulten erróneas.

Un aspecto que hay que tener presente es que cuando el equipo adopta decisiones de forma colectiva éstas suelen ser más extremas que las que

adoptarían individualmente sus miembros, tanto si la decisión es conservadora como si es arriesgada.

Esto se explica porque individualmente se suelen rechazar las posiciones radicales por miedo a equivocarse, mientras que en el grupo las personas se sienten más arropadas y ello les lleva a extremar sus puntos de vista.

Es un aspecto que hay que tener en cuenta para evitar tomar decisiones excesivamente radicales.

Lección 14. Pensamiento de equipo

El pensamiento de equipo describe un proceso que se desarrolla a veces dentro de los equipos de trabajo que les lleva a tener una visión particular, propia, de la realidad. Es un proceso que se desarrolla de forma gradual.

Cuando el equipo pasa mucho tiempo junto, cuando sus miembros mantienen una relación muy estrecha, puede ir surgiendo un sentimiento de diferenciación entre "nosotros" (los miembros del equipo) y los "otros" (el resto de la organización).

Los miembros del equipo terminan viéndose como una clase especial, una especie de élite. El equipo deviene una especie de coto cerrado en el que se va imponiendo una forma uniforme de ver la realidad, caracterizada a veces por cierta prepotencia.

"Nosotros tenemos razón y los demás están equivocados".

Esta percepción se puede ir alejando de la realidad y ello sin que el equipo sea consciente.

En los equipos de trabajo puede resultar a veces difícil expresar una opinión que se aparte de la línea oficial.

Los miembros del equipo pueden evitar manifestar una opinión discrepante por miedo a ser tachados de desleales.

Ante la falta de opiniones críticas, el equipo va desarrollando su propia visión de la realidad sin que nadie sea capaz de dar la voz de alarma.

El mismo miembro que internamente pudiera discrepar de la opinión "oficial" termina convencido de que era él quien estaba equivocado.

Y en base a esta visión distorsionada el equipo puede ir tomando decisiones que resulten completamente erróneas.

No resulta raro que equipos integrados por profesionales muy experimentados tomen decisiones completamente equivocadas debido a que parten de premisas erróneas.

Algunas de las consecuencias negativas del pensamiento de equipo pueden ser:

Se toman decisiones en base a la visión que maneja el grupo, sin explorar en profundidad otras posibles alternativas.

Al estar el equipo plenamente convencido de que su decisión es correcta no se analizan las posibles consecuencias que pudieran derivarse si esta fuera equivocada.

Tampoco se elaboran planes de emergencia por si la decisión adoptada falla.

Entre los factores que pueden incidir en que un equipo de trabajo sea más propenso al pensamiento de equipo se pueden señalar los siguientes:

Equipos de tamaño mediano o reducido donde sus integrantes trabajan muy estrechamente.

Equipos con un líder fuerte, que ejerce una intensa influencia sobre el resto de los miembros.

Equipos que confunden la cohesión con el pensamiento único, en los que se impone de forma casi obligatoria la unanimidad, aceptar la línea oficial.

Para tratar de evitar los efectos negativos de este pensamiento de equipo es necesario favorecer el debate interno, fomentar el intercambio de puntos de vista, aceptar la discrepancia en la fase de deliberación.

La diversidad de opiniones no tiene por qué amenazar la unidad del grupo.

Lección 15. Dificultades

En el trabajo en equipo, como en cualquier trabajo, pueden surgir dificultades que pongan a prueba al equipo.

Cuando se forma un equipo y éste echa a andar suele haber una etapa inicial de ilusión, de novedad, pero a medida que el trabajo va avanzando la realidad se va imponiendo, a veces con toda su crudeza.

Mientras las cosas van bien es fácil que el equipo se muestre unido, cohesionado, que haya un buen ambiente de trabajo. Pero cuando las cosas se tuercen se pone en peligro todo lo anterior.

Las dificultades tienen un lado positivo y es que a veces consiguen aunar más al equipo, todo va a depender de cómo se afronten.

Muchos equipos se crecen antes los obstáculos y dan lo mejor de sí.

Cuando surgen dificultades, por graves que éstas sean, es fundamental que el jefe del equipo informe a sus colaboradores, que no trate de "maquillar" la situación.

El equipo perdería confianza en su responsable si se entera de que les ha ocultado información, de que les ha falseado la realidad.

Ellos están metidos de lleno en el proyecto, sus carreras profesionales pueden estar en juego, por lo que tienen derecho a saber qué es lo que ocurre.

Esta misma transparencia debe exigir el jefe del equipo a sus colaboradores.

Si en sus ámbitos respectivos surgen dificultades deben comunicarlas inmediatamente para que el equipo pueda tomar las medidas oportunas.

Para ello es fundamental que la filosofía que impere en el equipo la de ante los problemas no buscar culpables sino soluciones.

Lo peor que puede ocurrir es que, por miedo, algún colaborador oculte un problema y cuando éste finalmente salga a la luz sea ya demasiado tarde para solucionarlo.

Los problemas hay que afrontarlos con decisión, tomando las medidas necesarias por drásticas que sean (en estos momentos no valen las contemplaciones).

Si hacen falta más recursos (humanos y/o técnicos) hay que solicitarlos a la dirección.

Si el problema es grave (pone en peligro el proyecto, impide que se puedan cumplir los plazos establecidos, etc.) hay que ponerlo inmediatamente en conocimiento de la dirección.

Esta debe conocer en todo momento el estado de las cosas para que no haya sorpresas finales.

Aunque fuera competencia exclusiva del jefe tomar las medidas oportunas para hacer frente a un problema determinado puede resultar conveniente consultar con el equipo, pedirle su opinión.

Los colaboradores siempre valorarán que se les tenga en cuenta.

Por otra parte, el jefe les deberá ir informando del desarrollo de los acontecimientos.

Que el equipo sepa en todo momento la situación en la que se encuentra el proyecto.

Por último, señalar que cuando un equipo empieza a funcionar resulta aconsejable comenzar por los apartados menos problemáticos del proyecto con el fin de que el equipo tenga cierto tiempo para ir rodando.

De este modo cuando tenga que enfrentarse a problemas mayores contará con una experiencia que le puede resultar muy valiosa.

Si inmediatamente al comenzar a operar se presenta una dificultad que el equipo no sabe cómo resolver puede que dé al traste con todas sus ilusiones.

Lección 16. Conflictos

En el desarrollo de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento puedan surgir conflictos personales, lo que en si no tiene mayor importancia ya que es normal que en una relación intensa y prolongada entre personas surjan ocasionalmente roces.

La diferencia de carácter de los miembros, la tensión que genera el trabajo, las dificultades, etc.

El problema se presenta cuando este conflicto termina generando un enfrentamiento grave entre dos o más miembros del equipo.

Esta situación origina que el rendimiento del equipo se resienta de inmediato.

Es imposible coordinar y avanzar en un proyecto cuando dentro del equipo hay enfrentamientos.

Un equipo enfrentado es un equipo abocado al fracaso.

Para que un equipo de trabajo sea eficiente es absolutamente necesario que sus miembros estén perfectamente compenetrados.

Partiendo de estas consideraciones resulta evidente que un equipo no puede permitir que en su seno se produzca este tipo de enfrentamientos, o si surgen tiene que tratar de atajarlos inmediatamente.

Todos los miembros del equipo, pero especialmente su jefe, están obligados a velar porque exista una buena armonía, un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

El jefe del equipo deberá preocuparse por:

Fomentar la comunicación, el trato personal, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.

Conocer de cerca a su gente, qué piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, tratar de conseguir que se encuentren a gusto.

Darle a su gente confianza, mostrarse cercano, que le puedan consultar sus preocupaciones. Detectar cambios de humor, intentar ver qué puede haber detrás.

Evitar situaciones injustas: diferencias significativas de carga de trabajo, diferencias de sueldos injustificables, etc.

O agravios comparativos: alabanzas del jefe dirigidas siempre a los mismos miembros, cierto trato preferencial a parte del equipo (compartir con ellos más información que con el resto, quedar habitualmente con ellos a comer sin contar con el resto del equipo, tener reuniones informales sin avisar a los demás, etc.).

Cuando surge el conflicto el jefe debe actuar:

Inicialmente dará un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos).

Si el asunto sigue sin resolverse el jefe intervendrá, hablando con las personas implicadas y exigiéndoles que pongan fin a sus rencillas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro el proyecto.

Si el conflicto persiste, tomará cartas en el asunto, informándose previamente con detalle de lo sucedido y adoptando a continuación la decisión que estime oportuna.

Lo que el jefe no puede permitirse bajo ningún concepto es hacer la vista gorda y no darse por enterado de lo que está ocurriendo, esperando que el tiempo solucione los problemas.

El tiempo normalmente juega en contra y lo que inicialmente era una pequeña diferencia se puede convertir en un enfrentamiento total.

Además, si el jefe no interviene su autoridad frente al resto del equipo se deteriorará, reduciendo su autoridad para gestionar ese grupo humano.

Si algún miembro del equipo resulta ser una persona muy conflictiva, el jefe deberá actuar con rapidez y apartarlo del mismo lo antes posible ya que podría causar mucho daño.

Lección 17. Motivación

La motivación hace referencia a todas aquellas actuaciones de la empresa encaminadas a ilusionar a su personal con vista a conseguir de ellos un fuerte compromiso con el trabajo.

Cuando una organización introduce el trabajo en equipo debe tener en cuenta que a partir de ese momento tendrá que aplicar un doble esquema de motivaciones.

Uno dirigido al equipo y otro dirigido al individuo.

La organización debe conseguir que el equipo esté motivado si quiere que rinda al máximo y para ello no es suficiente con que lo estén algunos de sus miembros y otros no.

La empresa debe cuidar una serie de factores para conseguir ilusionar al equipo:

Proyectos a la altura de las expectativas creadas: proyectos exigentes, que supongan un auténtico desafío.

No se puede reunir un grupo de profesionales, ilusionarlos, y luego encomendarles un trabajo gris, anodino, etc. No se pueden defraudar las expectativas creadas.

Autonomía: darle al equipo la oportunidad de organizarse, de planificar su trabajo, de tomar sus decisiones.

La empresa debe exigir unos resultados determinados pero debe conceder margen de actuación.

Bonos económicos en función del resultado alcanzado: si se exige a la gente que se sacrifique, que se entregue en el trabajo, hay que

recompensarles económicamente; no valen únicamente buenas palabras y promesas futuras.

También resulta muy motivador para el equipo el ir alcanzando metas parciales, aunque sean pequeñas.

De ahí la importancia de no fijar únicamente una gran meta final, sino de establecer también objetivos intermedios que el equipo pueda tratar de alcanzar con cierta rapidez.

Un éxito temprano contribuye a aumentar la autoconfianza del equipo.

Aunque el equipo de trabajo exige al miembro renunciar en gran medida a su lucimiento personal anteponiendo el interés del equipo, siempre le va a seguir preocupando su situación particular.

Es imposible motivar a un equipo si individualmente sus miembros no lo están.

Cada empleado es diferente y cada uno tiene su propia escala de valores: Lo que motiva a uno puede ser diferente de lo que motiva a otro. Pero en mayor o menor medida hay una serie de objetivos que cualquier empleado busca en su trabajo:

Tener un sueldo que le permita cubrir con cierta holgura sus necesidades económicas.

Formarse: que el día a día le permita irse desarrollando profesionalmente.

Hacer carrera en la empresa, ir asumiendo responsabilidades, poder tomar decisiones, poder innovar, etc.

Un buen ambiente de trabajo, exigente pero de respeto, con una relación fluida con su jefe, que se le trate como profesional y no como un simple subordinado.

El empleado siempre valorará un reconocimiento del jefe (a veces puede resultar más motivador que una recompensa económica).

El jefe del equipo debe ser generoso ante los éxitos de sus colaboradores, reconociéndolos públicamente delante del resto del equipo.

Y debe ser comprensivo ante los errores si estos se producen a pesar de que se haya puesto empeño y seriedad en el trabajo. Lo que no debe tolerar será la falta de dedicación y de profesionalidad, la improvisación.

Como conclusión:

La empresa debe buscar que la participación de un empleado en un equipo de trabajo suponga para él una oportunidad de alcanzar las metas anteriores.

Lección 18. Evaluación del equipo

La organización debe evaluar con regularidad el rendimiento del equipo de trabajo.

La evaluación no va dirigida únicamente a premiar o castigar, sino especialmente a detectar posibles deficiencias y poder tomar las medidas correctoras oportunas.

Además, esto permite al equipo tener cierta idea de cómo percibe la organización su desempeño.

Cuando se constituye un equipo la dirección de la empresa debe dejar muy claro cuáles son los criterios que va a considerar a la hora de evaluarlo. De esta manera se consigue que el equipo sepa a qué atenerse y se evitan posibles malos entendidos.

El evaluador no se debe limitar a comunicar el resultado de su evaluación sino que debe reunirse con el jefe del equipo y explicarle el porqué de la misma.

Entre ambos acordarán un programa de posibles mejoras a introducir en el grupo y fijarán un sistema de seguimiento.

No obstante, esta evaluación no va dirigida exclusivamente al jefe del equipo, sino que éste debe compartir los resultados de la misma con el resto de colaboradores.

El resultado de esta evaluación será tenido en cuenta a la hora de fijar una gratificación extraordinaria para el equipo.

Por otra parte, dentro del equipo el jefe deberá evaluar el rendimiento de sus colaboradores.

Este resultado será tenido en cuenta a la hora de repartir entre los distintos miembros la gratificación otorgada al equipo.

Aunque el trabajo en equipo sea básicamente colectivo es necesario discriminar, teniendo en cuenta la diferente implicación de sus miembros.

No resulta justo tratar a todos por igual.

No obstante, esta diferenciación debe estar muy meditada y ser tremendamente justa con el fin de evitar posibles polémicas.

Si esta diferenciación resulta caprichosa, poco motivada, influida por amiguismos, etc., la unidad del grupo puede quedar definitivamente tocada.

Lección 19. Gratificaciones

Ante un equipo de trabajo la organización debe establecer dos niveles de gratificaciones:

Uno dirigido al equipo y otro dirigido a sus miembros individualmente.

En la medida en que el equipo de trabajo responde colectivamente del trabajo realizado y de la consecución de los objetivos exigidos, la organización deberá establecer un esquema de gratificaciones extraordinarias (bonos) dirigidos al mismo.

Este incentivo hará que el equipo luche por conseguir las metas, y este esfuerzo conjunto de sus miembros ayudará además a aumentar su cohesión interna.

No se puede premiar exclusivamente el éxito individual ya que el equipo exige muchas veces renunciar al lucimiento personal en favor del éxito del equipo.

Si únicamente se reconociera al individuo se dañaría el espíritu de equipo: sus miembros, en lugar de sacrificarse por el equipo, tratarían de destacar individualmente.

Pero también se debe establecer una gratificación a título individual ya que dentro del equipo hay distintos niveles de dedicación y de eficiencia.

Hay que premiar al empleado que destaque individualmente ya que esto contribuye a crear cierto espíritu competitivo dentro del equipo, lo que redundará en un mejor desempeño.

Si no hubiera un reconocimiento individual se podría fomentar cierto conformismo ("para que esforzarme más que el resto si voy a cobrar lo mismo").

Por tanto, si una organización introduce en su funcionamiento el equipo de trabajo deberá ajustar su sistema de retribución para tener en cuenta esta realidad. Pero sin que esto impida el reconocimiento del mérito individual.

Para terminar, señalar que en todo caso siempre resulta más eficaz premiar el trabajo bien hecho que castigar el mal hecho.

Si se premia el bien hecho, éste sirve de ejemplo al resto de la plantilla sobre el nivel de desempeño que la organización considera sobresaliente.

Si tan sólo se castiga el mal hecho, los empleados únicamente conocerán qué es lo que hay que evitar para no ser amonestado y tratarán simplemente de cumplir con ese mínimo exigido y poco más.

Lección 20. Equipo eficaz

Equipo eficaz es aquél que consigue coordinar de manera óptima el esfuerzo de sus componentes obteniendo el máximo rendimiento.

Ello le permite funcionar fluidamente, de forma compenetrada, alcanzando las metas propuestas por la dirección.

El éxito de un equipo no es resultado de la buena suerte ni de la casualidad. Detrás de este éxito se encuentran una serie de factores que lo hacen posible.

Entre las notas distintivas de un equipo eficaz se encuentran las siguientes:

Sabe seleccionar a sus componentes: gente con experiencia, con capacidad de trabajar en equipo, con personalidades complementarias. Gente motivada, con ganas.

Buenos profesionales permiten formar buenos equipos, pero también buenos equipos consiguen desarrollar buenos profesionales.

Se nombra un jefe de equipo con carisma, una persona capaz de conducir grupos humanos, con capacidad de organización. Una persona que sabe comunicar, motivar, exigir; una persona que se sabe ganar la confianza y el respeto de sus colaboradores.

Consigue imponer un elevado nivel de profesionalidad: el trabajo se realiza concienzudamente, con rigor, no se deja nada al azar.

Se define claramente el cometido del equipo, sus funciones, los objetivos que tiene que alcanzar.

Dentro del equipo cada miembro conoce perfectamente cuál es su papel.

El proyecto encomendado es difícil, exigente, pero alcanzable. Se trata de un proyecto ilusionante que supone un auténtico desafío profesional.

La organización presta al equipo el apoyo necesario, facilitándole los medios humanos y técnicos requeridos, el acceso a la información pertinente.

Existe mucha comunicación dentro del equipo, la atmósfera de trabajo es de cordialidad, de respeto. Existe cohesión dentro del equipo, surge un sentimiento de compromiso.

El ambiente es de participación, los miembros exponen sus opiniones, se fomenta el debate abierto, sin cortapisas, no se intenta imponer un pensamiento único.

La crítica constructiva es bienvenida. No obstante, una vez adoptada una decisión se exige un apoyo sin fisura.

El equipo sabe integrarse dentro de la organización, desarrolla lazos eficaces de comunicación y colaboración con el resto de departamentos.

La organización establece un sistema de motivación y remuneración que tiene presente tanto al equipo en su conjunto como a sus miembros individualmente. La organización sabe recompensar el esfuerzo realizado.

La organización establece un sistema de evaluación del equipo que permite detectar con rapidez posibles carencias, lo que ayuda a adoptar las medidas correctoras necesarias.

Lección 21. Equipo que no funciona

A veces los equipos de trabajo no terminan de funcionar, en algunos casos incluso a pesar de haberse realizado una selección muy rigurosa de sus miembros.

Los motivos de este fracaso pueden ser numerosos. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- Falta de liderazgo: el jefe no organiza, no motiva, no empuja. En definitiva, no lidera.
- Objetivo mal definido: esto origina que el equipo no sepa a qué atenerse, que se produzcan conflictos con otras áreas de la organización por invasión de competencias, que no se aborden temas que en cambio sí le corresponden.
- Escasa comunicación: tanto dentro del equipo como con el resto de la organización. La labor de un equipo exige ante todo coordinación: los miembros conocen en profundidad un ámbito determinado del proyecto pero les falta una visión global del mismo. Poner todas estas piezas en orden, que vayan encajando, exige mucha comunicación entre todos los componentes del equipo. Sin comunicación la coordinación es imposible.
- Desmotivación: se ofrece al equipo un proyecto muy interesante y al final la realidad resulta ser muy diferente, con trabajos rutinarios y de poca trascendencia.
- Complejidad del proyecto: también puede ocurrir justamente lo contrario, que el trabajo asignado sea demasiado complejo y que el

equipo no se encuentre preparado, no cuente con gente con la formación y experiencia necesarias. En aquellos proyectos complejos, con un plazo de ejecución muy amplio, que presentan numerosas dificultades, donde no se aprecian avances, es muy posible que el equipo se termine desencantando.

De ahí la importancia de establecer metas intermedias que permita al equipo ilusionarse con su logro. A veces al trabajo en equipo le falla el apoyo de la organización.

El equipo de trabajo se introduce como algo novedoso pero poco a poco va cayendo en el olvido, queda descolgado, sin un lugar determinado dentro de la estructura organizativa.

Algunos directivos se muestran reacios al trabajo en equipo. Por desconocimiento, porque no confían en su eficacia, porque le resta poder, porque temen que al tener que trabajar estrechamente con otros colegas queden al descubierto sus carencias.

Los proyectos iniciales pierden interés y el equipo va quedando sin cometido. A veces lo que falla es la adaptación de la organización a esta nueva forma de organizar el trabajo.

Se potencian los equipos de trabajo pero al mismo tiempo se sigue manteniendo unos esquemas de evaluación y remuneración enfocados únicamente en el individuo.

Falta de reconocimiento: Si el proyecto exige a los miembros del equipo un fuerte sacrificio personal hay que compensarles económicamente.

Dificultades de relación dentro del equipo. Inicialmente sus miembros se encuentran ilusionados, con ganas de hacer, orgullosos de pertenecer al equipo, pero poco a poco este ambiente cordial se va deteriorando.

El estrecho contacto personal que demanda el trabajo en equipo puede hacer que la atmósfera de trabajo se haga insoportable (miembros que no se dirigen la palabra, que se acusan de los fallos del proyecto, que se ocultan información, etc.).

La química personal entre los diferentes componentes va a determinar en muchos casos el éxito o fracaso de un equipo.

Lo que sí suele ocurrir es que cuando un equipo comienza funcionando mal termina fracasando, ya que resulta difícil corregir los vicios iniciales, especialmente a medida que va transcurriendo el tiempo.

De ahí la importancia de dar apoyo al equipo en los momentos iniciales para que se vaya soltando y vaya adquiriendo experiencia. Hay que evitar que el equipo de trabajo se pueda estrellar tan sólo comenzar a funcionar ya que el daño resultante puede ser difícil de superar.

Lección 22. Agendas ocultas

Con esta expresión se denomina el posible juego sucio que de forma sutil un miembro del equipo puede tratar de hacerle al jefe.

Cuando un jefe dirige un equipo puede ocurrir que algunos de sus miembros traten de boicotear su gestión. Por enemistad, por celos profesionales, por querer desbancarle, etc.; los motivos pueden ser diversos.

En todo colectivo humano cabe que existan personas dañinas, lo que obliga al jefe del equipo a estar muy pendiente de su gente, seguirlas muy de cerca, tratando de detectar cualquier movimiento de oposición que pueda surgir. Mientras antes se descubra más posibilidades habrá de neutralizarlo.

El jefe del equipo debe tratar de mantener una comunicación fluida con todos sus colaboradores, conocer sus preocupaciones, sus frustraciones, sus desacuerdos con las decisiones adoptadas.

Esto permite que las posibles diferencias se vayan detectando y solucionando sobre la marcha, evitando que se pueda ir generando un malestar interno.

Cuando la oposición de un miembro del equipo al jefe es directa, el enfrentamiento es abierto, no se puede hablar de agendas ocultas. En este caso las cartas están sobre la mesa y el jefe sabrá a qué atenerse.

La oposición de un colaborador suele ser más dañina cuando es tapada, sigilosa, cuando se trata de menoscabar el prestigio del jefe entre el resto de los compañeros.

El colaborador rebelde tratará de conseguir apoyos dentro del equipo con vista a intensificar su operación de acoso.

A veces el jefe del equipo no detecta nada hasta que el daño ocasionado es ya muy significativo.

El miembro conflictivo habrá conseguido erosionar muy seriamente su credibilidad, habrá propagado falsos rumores, habrá deteriorado gravemente el ambiente de trabajo, la cohesión del grupo. Un ataque de este tipo puede arruinar el futuro del equipo.

Si el jefe llega a detectar la existencia de estas agendas ocultas debe actuar de inmediato. Debe comenzar manteniendo un encuentro con la persona implicada. Esto permite:

- Dejarle claro que se está al tanto de su actuación y que no se piensa tolerar.

- Tratar de conocer los motivos de este ataque y ver si se pueden solucionar.
- Antes de dar este paso hay que asegurarse plenamente de que esta persona está efectivamente promoviendo una "revuelta" dentro del equipo.
- Si este colaborador (o colaboradores) persiste en su actitud no quedará más remedio que apartarlo del equipo por muy importante que sea su cometido.
- Si siguiera dentro del equipo podría ocasionar mucho daño.
- Una estrategia que no suele funcionar es la de no reaccionar, hacer como si uno no supiera nada con la esperanza de que el tiempo vaya solucionando el problema.
- Normalmente el tiempo lo que hará es agravarlo. Además, el líder transmitirá una imagen de debilidad o en el mejor de los casos de no enterarse de la película.

Lección 23. Sanciones

El jefe del equipo de trabajo debe tratar de ganarse el apoyo de sus colaboradores ya que esto permite una mayor cohesión dentro del grupo, gente más involucrada en su trabajo, más motivada, etc.

Para ganarse este apoyo son necesarios una serie de requisitos; dar ejemplo, dispensar un trato correcto, crear un ambiente de trabajo agradable, no adoptar actitudes déspotas, dictatoriales, etc.

No obstante, lo anterior no va reñido con mantener la disciplina necesaria, con ser exigente con las actuaciones y con ejercer la autoridad cuando sea conveniente.

Aunque la persona sancionada difícilmente encontrará su castigo justificado, a la larga los subordinados distinguen claramente cuando el jefe

usa su autoridad y aplica sanciones de manera arbitraria, caprichosa e injusta, y cuando lo hace justificadamente.

En este segundo caso es frecuente que la sanción, sobre todo si es mesurada, en lugar de crear un sentimiento de animadversión contra el jefe lo que genere es un afán de superación, el decir "a mí esto no me vuelve a suceder".

Un jefe que no utiliza su autoridad termina perdiéndola y sin autoridad es imposible dirigir un grupo humano.

En todo caso, la sanción debe utilizarse con mucha moderación, cuando ya no haya más remedio y de modo que para la persona sancionada no suponga una humillación.

Por supuesto se sanciona en privado, nunca en público delante de los compañeros.

Hay que cuidar el estilo:

- No es lo mismo decirle a un colaborador que debido a que su rendimiento ha estado por debajo del requerido se ha tomado la decisión de suprimir su gratificación extraordinaria, que decirle que su nivel de incompetencia es intolerable, que para vagar mejor que se quede en casa y que a ver si se larga de una vez y deja a la empresa en paz.
- Cuando se sanciona hay que informar al colaborador de manera detallada de los motivos de dicha medida.
- La sanción no puede crear discriminaciones:
- Ante hechos similares no se pueden aplicar sanciones diferentes en base a la persona que comete la infracción. La discriminación genera resentimiento contra el jefe del equipo y puede dañar de manera irreparable su unidad.

- La sanción debe ser proporcionada al daño causado.
- No se puede caer en los extremos: ni ser excesivamente riguroso ni demasiado blando.
- Antes de sancionar es necesario confirmar lo ocurrido y conocer la parte de culpa que corresponde a la persona que va a recibir el castigo.
- No se puede sancionar a un colaborador sin motivos, ni tampoco se puede sancionar y luego desdecirse.

En todo caso, la actuación de la dirección debe ser equilibrada:

- Si se sancionan los errores también se deben premiar los aciertos.

Además, resulta más aleccionador conceder un premio a un miembro del equipo por un trabajo bien hecho (sirve de ejemplo sobre cómo hay que trabajar) que sancionar por un trabajo mal hecho (esto sólo enseña aquello que hay que evitar; sirve para marcar el límite inferior, pero no indica que es aquello que se espera del empleado).

6.7. Modelo Operativo

N° DE FASE	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Primera fase Socialización	Desarrollar habilidades en liderazgo y trabajo en equipo a los empleados administrativos	Aceptación de la propuesta por todos los empleados administrativos y jefes.	Obtener los permisos necesarios para socializar los resultados de la investigación y dar a conocer la propuesta. Entregar fotocopias de la propuesta Buscar la integración y aceptación de la propuesta en todos los empleados administrativos del GAD.	Material de Oficina. Aparatos de audio y video. Salón o auditorio. PCs, sillas, mesas.	Investigador, Jefes de Departamentos del GAD.	Abril del 2015
Segunda fase Planificación	Determinar adecuadamente los procedimientos de la propuesta para que se cumplan las actividades en forma eficiente y efectiva.	Minimizar errores al realizar las actividades	Cómo aplicar la guía. Cómo y cuándo se ejecutará la Guía. Crear un cronograma de actividades.	PC, materiales de oficina.	Investigador Tutor(a)	Mayo del 2015

Tercera fase Ejecución	Cuidar todas las actividades de la propuesta a realizarse siguiendo las reglas adecuadas.	Lograr que las actividades planificadas se cumplan de acuerdo a lo establecido.	Organizar reuniones de trabajo. Designar a cada integrante del grupo de trabajo responsabilidades compartidas. Desarrollar actividades en forma coordinada.	Materiales de oficina, PCs. Salón o auditorio.	Investigador, Jefes de Departamentos del GAD.	Junio del 2015
Cuarta Fase Evaluación	Incentivar la mejora de la actividad institucional de los empleados administrativos mediante el reconocimiento de su esfuerzo y de la calidad en su trabajo.	Observar el progreso y avance de la Guía de trabajo en equipo en base al liderazgo transformacional	Pruebas en base a cuestionarios. Charlas. Conferencias. Capacitaciones	Material de Oficina. Aparatos de audio y video. Salón o auditorio. PCs, sillas, mesas.	Investigador, Jefes de Departamentos del GAD.	Agosto del 2015

Tabla N° 29

Elaborado por: Paúl Sánchez

6.8. Administración

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi	Autoridades Investigador Tutora	<p>Establecer un diálogo con los directores y jefes para la aprobación correspondiente.</p> <p>Obtener los permisos necesarios para socializar los resultados de la investigación y dar a conocer la propuesta.</p> <p>Entregar fotocopias de la propuesta</p> <p>Crear un cronograma de actividades.</p> <p>Buscar la integración y aceptación de la propuesta en todos los empleados administrativos del GAD.</p>	\$120,00	Investigador: Paúl Alexander Sánchez Chóez
	Investigador Autoridades	<p>Organizar reuniones de trabajo.</p> <p>Designar a cada integrante del grupo de trabajo responsabilidades compartidas.</p> <p>Desarrollar actividades en forma coordinada.</p>	\$80,00	Investigador: Paúl Alexander Sánchez Chóez
	Investigador	<p>Capacitación a los empleados administrativos en:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Liderazgo Transformacional</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Toma de decisiones</p>	\$50,00	Investigador: Paúl Alexander Sánchez Chóez

Tabla N° 30

Elaborado por: Paúl Sánchez

6.9. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Empleados Administrativos del GAD de Salcedo.
¿Por qué evaluar?	Porque según los resultados captados en la encuesta el GAD del cantón Salcedo no tiene bases fuertes en cuanto al Liderazgo y que este sirva para diagnosticar e identificar las características y competencias del Trabajo en Equipo para la correcta y adecuada realización del trabajo diario de los empleados administrativos.
¿Para qué evaluar?	Porque se puede guiar a los directivos con información completa, desempeño, comportamientos, actitudes y aptitudes, etc. acerca de sus dirigidos la cual será de gran ayuda para tomar decisiones que darán un cambio óptimo para futuras actividades.
¿Con qué criterios?	Coherencia, Efectividad, Eficiencia y Eficacia.
¿Indicadores?	Cuantitativos y Cualitativos.
¿Quién evalúa?	Jefes de departamentos con la ayuda del investigador.
¿Cuándo evaluar?	En períodos determinados de la propuesta.
¿Cómo evaluar?	Se evaluara con una encuesta (Anexo B, C).
Fuentes de información	GAD Salcedo, Documentos, Bibliografía.
¿Con que evaluar?	Se utilizará una encuesta (Anexo B, C).

Tabla N° 31

Elaborado por: Paúl Sánchez

**GUÍA PARA EL TRABAJO EN EQUIPO BASADA EN EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL QUE INSTRUYA AL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE SALCEDO DE LA PROVINCIA DE
COTOPAXI.**

Guía para el Trabajo en Equipo basada en el Liderazgo Transformacional

Paúl Alexander
Sánchez Chóez



Ambato – Ecuador

2014

Presentación

La presente “Guía para el trabajo en equipo basada en el liderazgo transformacional que instruya al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi” aparece por la colaboración del autor, experiencia de los tutores de tesis y el GAD del cantón Salcedo ya que fue allí donde se realizaron estudios para llegar a obtener este resultado.

A su vez también se usó bibliografía de otras guías creadas dentro y fuera del país.

Reunirse en equipo, es el principio.

Mantenerse en equipo, es el progreso.

Trabajar en equipo, asegura el éxito.

“Henry Ford”

Introducción

La presente Guía para el trabajo en equipo basada en el liderazgo transformacional forma parte del proyecto de tesis realizado por el investigador para la obtención del título de Psicólogo Industrial.

La Guía presenta una serie de pasos y actividades que ayudan a potenciar las competencias que necesitan los empleados administrativos de GAD del cantón Salcedo para mejorar su desempeño dentro de los equipos de trabajo y así obtener mayor eficacia y eficiencia que es de vital importancia para el departamento en el que se desenvuelve y para el GAD.

Objetivo General

Potenciar el desarrollo de los empleados administrativos del GAD del cantón Salcedo al desenvolverse dentro de un equipo de trabajo basándose en el liderazgo transformacional para que contribuya a acrecentar la eficiencia, calidad y rentabilidad.

Misión

El GAD Municipal del Cantón Salcedo, es responsable de impulsar el buen vivir, a través del desarrollo territorial, económico, sociocultural y ambiental del cantón; a fin de que, Salcedo

Visión

El GAD Municipal de Salcedo fortalece su sistema de gestión organizacional, a fin de que éste sea artífice del desarrollo cantonal, de la participación ciudadana y del uso sostenible y sustentable de sus recursos.

Objetivos estratégicos

El GAD Municipal de Salcedo para su gestión establece los siguientes objetivos estratégicos:

- a) Planificar, coordinar y ejecutar el ordenamiento territorial del Cantón, mediante la implementación de planes de construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación vial, de ornamentación y embellecimiento, de dotación de servicios públicos y de ordenamiento del tránsito y transporte terrestres.
- b) Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo económico del Cantón, a través de planes de desarrollo turístico y el apoyo a microempresas, pequeña industria e industria en actividades productivas.
- c) Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo social, cultural y recreativo en coordinación con las organizaciones públicas o privadas del Cantón.
- d) Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo ambiental del Cantón, armonizando el uso sostenible y sustentable de los recursos naturales a fin de contar con un ambiente sano y saludable.

Guía para el trabajo en equipo basada en el liderazgo transformacional que instruya al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi

Un equipo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas por un propósito común, por un conjunto de objetivos de desempeño y un acercamiento, por el cual se mantienen mutuamente responsables.

Sólo los equipos guiados por verdaderos principios de liderazgo personal consiguen un rendimiento óptimo que transforma organizaciones.

Métodos que siguen los equipos eficientes

- Siempre eligen su propia actitud de forma consciente y deciden con valentía ser completos responsables de sus acciones y resultados.
- Tienen consciencia que el riesgo de no elegir su actitud y actuar con consciencia es mucho mayor que el no hacerlo dejándose llevar por la inercia.
- Esta actitud es transmitida por un líder y aceptada y reconocida por todo el equipo, a través de un mensaje claro que todo el mundo pueda entender y personalizar.
- Son plenamente conscientes cada minuto de la misión última del equipo.
- Trabajan constantemente para alcanzar la mejor versión de sí mismos y saben que sólo así conseguirán los mejores resultados y el mayor crecimiento tanto personal como del equipo.
- Se ríen con frecuencia, son alegres y disfrutan de todo lo que hacen gracias a su actitud impregnando a sus clientes y entorno.

- Celebran constantemente sus logros, se motivan unos a otros sabiendo reírse de sí mismos.
- Están presentes y concentrados al 100% en cada acción que toman, porque saben que el trabajo es una recompensa en sí mismo y no un camino a las recompensas.
- Tienen una estructura para recordar constantemente sus valores y su misión. Ésta viene dada por un líder con constantes comunicaciones, por recordatorios entre todos los integrantes del equipo, por eventos especiales de creatividad y animosidad, y por un espacio de trabajo elaborado por todos que incite el máximo bienestar y rendimiento.

(Fundación Vivo Sano, 2015)



Gráfico N° 1

Elaborado por: Paúl Sánchez

Estos líderes surgen desde dentro de la estructura de la organización informal.

Sus cualidades personales, las exigencias de la situación, o una combinación de estos y otros factores que atraen a seguidores que aceptan su liderazgo dentro de una o varias estructuras de superposición.

En lugar de la autoridad de la posición de poder de un responsable nombrado o jefe, este líder una influencia o poder. La influencia es la capacidad de una persona para obtener la cooperación de los demás por medio de la persuasión o el control de las recompensas. El poder es la forma más fuerte de la influencia, ya que refleja la capacidad de una persona para hacer valer la acción a través del control.

Un líder transformacional es una persona que influye en un grupo de personas hacia un resultado específico, no depende de título o autoridad formal ya que los líderes son reconocidos por su capacidad para cuidar de los demás, una comunicación clara y un compromiso a persistir.

Una persona que es nombrado para un cargo directivo tiene el derecho de mandar y exigir obediencia, en virtud de la autoridad de su posición; sin embargo, debe poseer los atributos personales adecuados para que coincida con su autoridad, porque la autoridad no solo es potencialmente disponible para él.

En ausencia de competencia personal suficiente, un administrador puede verse enfrentado a un líder transformacional que puede desafiar a su papel en la organización. El liderazgo puede ser definido como la capacidad para conseguir que los demás hagan algo de buena gana. Toda organización, institución o grupos; necesitan líderes en todos los niveles.

Políticas

Todas las reuniones de los equipos de trabajo deben seguir los siguientes puntos:

- Las reuniones deben estar dirigidas por un líder, director o responsable de equipo; y administradas por un secretario.
- Determinar el tiempo en que se dará la reunión.
- Desarrollarse durante un determinado tiempo establecido, acordado al inicio de la reunión.
- Poseer una agenda o cronograma.
- Registrar los acuerdos, soluciones, o cualquier actividad establecida en una bitácora.

Responsabilidades

En todas las reuniones de trabajo se distinguen los siguientes roles principales:

- El líder, director o responsable de equipo es quien dirige la reunión.
- El secretario, es el encargado de llevar la parte administrativa de la reunión, en apoyo al líder.
- Los empleados administrativos, son los asistentes a la reunión, los cuales tienen un papel activo en la obtención de los resultados de la reunión.

El Líder debe:

- Preparar, junto con el secretario, la reunión.
- Presidir o llevar el mando de la reunión de trabajo.
- Apegarse a la agenda y evitar desviaciones al tema.
- Evitar que algún participante o algún tema monopolice la reunión.

- Vigilar la comunicación (incluso la no verbal) y solicitar aclaraciones que eviten confusión.
- Guiar al grupo a formular acuerdos o tareas.
- Llevar al grupo a alcanzar los objetivos de la reunión.
- Dar seguimiento posterior a los pendientes.
- Llevar la iniciativa de la reunión de trabajo y asegura que se alcancen resultados concretos.
- Proyectar confianza, ser técnicamente competente, enseñar, comunicar, escuchar, aprender de sus fallas, mantener el sentido del humor.

El Secretario debe:

- Convocar a los participantes a una reunión de trabajo.
- Preparar, junto con el responsable, la agenda (orden del día) de la reunión, y de preferencia hacerla circular con anterioridad.
- Asegurar la funcionalidad del lugar de reunión.
- Llevar control del tiempo total de la reunión y de la duración de las participaciones de los presentes.
- Elaborar una bitácora de la reunión, donde queden registradas la fecha y hora, los asistentes, los puntos tratados, los acuerdos, etc.
- Hacer circular la bitácora entre los convocados (hayan o no hayan asistido a la reunión) y proporcionar una copia a aquéllos que deban ser enterados (por ejemplo, jefes y directivos).
- Apoyar al presidente en el seguimiento de la reunión.
- Ser organizado y saber organizar.

Los empleados administrativos deben:

- Llegar a tiempo.
- Presentarse preparado.

- Participar activamente.
- Evitar monopolizar las discusiones.
- Escuchar para entender.
- Hablar para ser entendido.
- Ajustarse a la agenda.
- Desarrollar las ideas de los demás.
- Ser optimista en cuanto a las posibilidades del equipo de trabajo.
- Desafiar al equipo en forma positiva.
- Criticar los conceptos, no a las personas.
- Evitar usar al equipo como sustituto para discusiones personales.
- Cumplir con los acuerdos y compromisos.
- Asumir el mando cuando sea necesario.

Conclusiones

- El desempeño del liderazgo ha sido conceptualizado en términos muy amplios, a menudo incorporando los resultados como la eficacia, la aparición y el progreso.
- Es importante para evaluar la influencia del liderazgo en los resultados de la organización, específicamente la evaluación del rendimiento líder, o los comportamientos que tienen un valor esperado a los resultados de la organización, permite a los profesionales e investigadores para evitar la confusión conceptual.
- Es útil para identificar los comportamientos que pueden contribuir a los resultados de la organización, y por lo tanto los comportamientos que deben ser considerados al evaluar el desempeño del liderazgo.

Fases para la guía de trabajo en equipo

Esta guía de trabajo en equipo se desarrolla de la siguiente manera:

Fase I. Reconocer el problema. Distinguir entre causas y efectos, síntomas y problemas, ya que de otra manera pueden caer en manejos equivocados.

Cuando nos damos cuenta de que existe una problemática o incumplimiento es cuando detectamos alguna anomalía en un proceso. A esta alteración le llamamos síntoma, y para poder encontrar el origen de un síntoma utilizamos la pregunta ¿Por qué? y ésta nos remonta a las causas.



Gráfico N° 2

Elaborado por: Paúl Sánchez

Fase II. Descripción del problema. Analizar datos, intercambiar ideas, analizar el campo de fuerzas. El análisis del campo de fuerzas consiste en realizar una lista de lo que se desea o necesita y de lo que nos impide lograrlo.

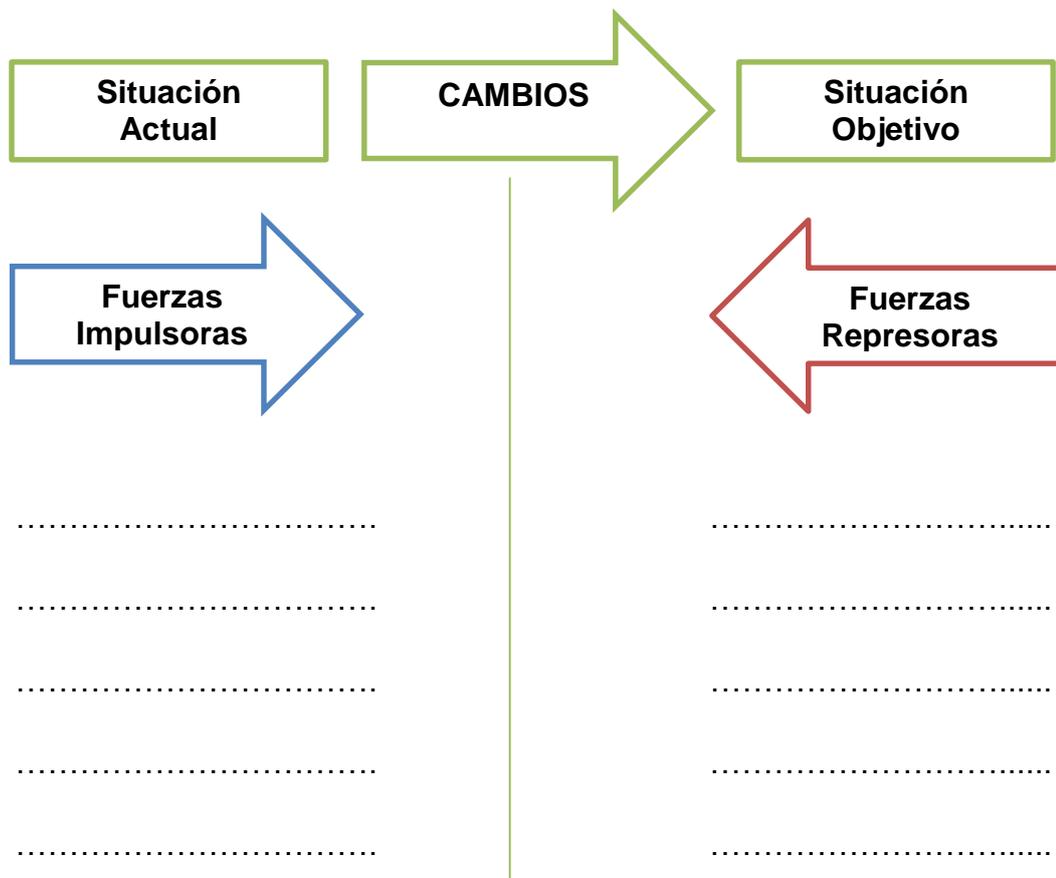


Gráfico N° 3

Elaborado por: Paúl Sánchez

Fase III. Analizar la causa del problema. El análisis de la causa del problema lleva a una definición verdadera del mismo mediante el intercambio de ideas, el análisis de fuerzas positivas y negativas, análisis repetitivo del por qué. Para esto es útil el uso del diagrama de causa-efecto.

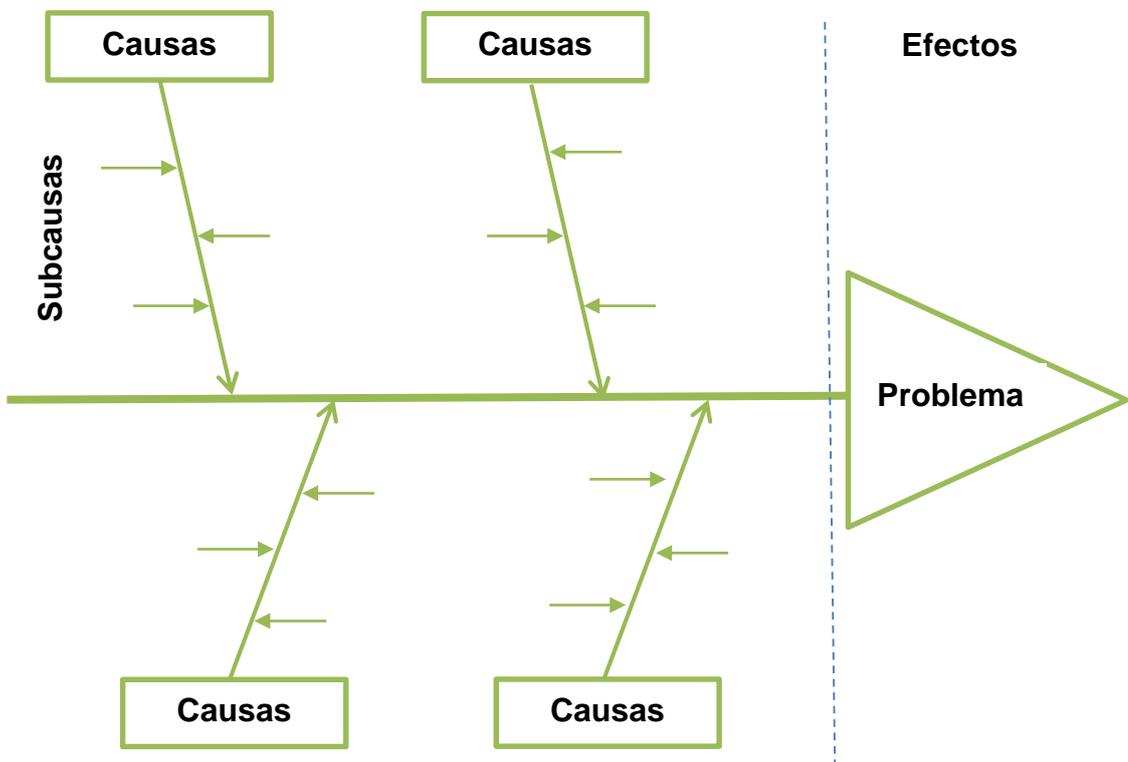


Gráfico N° 4

Elaborado por: Paúl Sánchez

Fase IV. Toma de decisiones. Una vez que la decisión fue elegida y acordada con todos los involucrados, es esencial mantenerse leal a ella.

Fase V. Plan de acción. La mejor solución y con la que todos los involucrados estén de acuerdo no resolverá ningún problema si no se pone en acción. En un plan de acción se detallan responsables, acciones a realizar y temporalidad.

ACTIVIDAD	TIEMPO	OBJETIVOS	RECURSOS	RESPONSABLES

Tabla N° 1

Elaborado por: Paúl Sánchez

En la definición del plan de acción es necesario considerar los recursos disponibles de la institución con el propósito de no programar acciones que aún y cuando resolverían el problema no son factibles de realizarse.

La ejecución del plan de acción requiere de los miembros del equipo lo siguiente:

- Acciones realistas
- Programas concretos
- Deberes específicos
- Expectativas claras
- Delegación eficaz
- Compromiso mutuo

Evaluación y seguimiento del equipo



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN



CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Encuesta dirigida a: Equipos de trabajo o departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.

OBJETIVO: Evaluar las competencias laborales de los equipos de Trabajo para el beneficio del GAD del cantón San Miguel de Salcedo.

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de reactivos para identificar el desarrollo de un equipo. Marque con una “X” la respuesta a cada pregunta. Recuerde que las respuestas se determinarán en equipo.

CUESTIONARIO

Escala de Evaluación
Débil **Fuerte**

1	La misión y los objetivos del equipo están por escrito, son claros, concisos y precisos	1	2	3	4	5	6
2	Los miembros apuntan hacia las mismas metas y están altamente comprometidos con la misión del equipo	1	2	3	4	5	6
3	El consenso se alcanza sin sacrificar la calidad	1	2	3	4	5	6
4	Los integrantes tienen claro cuáles son los roles individuales dentro del equipo	1	2	3	4	5	6
5	El equipo tiene completa responsabilidad sobre un proceso definido del trabajo	1	2	3	4	5	6
6	El equipo tiene la autoridad para tomar decisiones sobre la forma en que se lleva a cabo su trabajo	1	2	3	4	5	6
7	Los nuevos miembros son aceptados, apoyados y bien integrados al equipo	1	2	3	4	5	6
8	El liderazgo en el equipo es claro, eficaz y proporciona apoyo	1	2	3	4	5	6

9	Los miembros confían unos en otros; la comunicación es abierta y sin barreras	1	2	3	4	5	6
10	Los elementos tienen un fuerte sentido de la responsabilidad para ayudar a que el equipo tenga éxito	1	2	3	4	5	6
11	Los integrantes del grupo se escuchan de manera activa unos a otros y se esfuerzan por entender completamente los puntos de vista de los demás	1	2	3	4	5	6
12	El equipo saca provecho de las diferencias, fortalezas y capacidades únicas de cada miembro	1	2	3	4	5	6
13	Los miembros del equipo buscan, proporcionan y reciben retroalimentación unos de otros de una manera solícita y constructiva	1	2	3	4	5	6
14	Trabajar en este equipo es una experiencia agradable y satisfactoria	1	2	3	4	5	6
15	Las metas del grupo están ligas a las de la institución	1	2	3	4	5	6
16	El equipo es eficaz para presentar sus recomendaciones y decisiones a otros miembros de la institución	1	2	3	4	5	6
17	El equipo revisa de manera periódica el avance hacia sus objetivos y resultados	1	2	3	4	5	6
18	El equipo estimula y reconoce el desempeño tanto individual como en conjunto	1	2	3	4	5	6
19	Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas	1	2	3	4	5	6
20	Los integrantes del equipo aprenden unos de otros	1	2	3	4	5	6

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Tabla N° 2

Elaborado por: Paúl Sánchez

Fuente: Secretaría de Planeación y Desarrollo

Análisis de los resultados Con el propósito de aprovechar la información generada en este instrumento, es necesario realizar las siguientes actividades:

- Identificar los reactivos en los que se obtuvo una calificación débil (comprendida entre 1 y 3).

- A través de gráficas se pueden identificar las áreas de oportunidad, definir prioridades e instrumentar las acciones de mejora correspondientes.

Evaluación y seguimiento al empleado



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN



CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Encuesta dirigida a: Empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.

OBJETIVO: Evaluar las competencias laborales ya existentes en los empleados y potenciarlas para el beneficio de los equipos de trabajo

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos apegados a la verdad.

CUESTIONARIO

N°	Pregunta	Si	No
1	La guía aplicada satisface sus expectativas		
2	Su trabajo progreso con la ayuda de la guía		
3	Aprendió en los talleres de trabajo en equipo		
4	El desarrollo de competencias aumento con la aplicación de la guía		

Comentarios:

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Tabla N° 3

Elaborado por: Paúl Sánchez

***Actividades para mejorar el Trabajo en equipo en base al
liderazgo transformacional***

***Texto tomado de la página web del Equipo Editorial Buenos
Negocios***

Actividad 1. El comunicador.

Sólo hace falta papel y lápiz para poner a prueba las habilidades de comunicación. Una persona del grupo realiza un dibujo, oculto para los demás (se puede arrancar con figuras geométricas o simples líneas). Luego, intenta dar instrucciones al resto para que lo reproduzcan en sus papeles (ej. "dibuja un rectángulo apaisado a la derecha de la hoja").

Al finalizar, se compara el original con las reproducciones realizadas. Por lo general, las diferencias entre las distintas versiones son tan grandes, que se dispara la reflexión acerca hablar, escuchar e interpretar. Puede aumentarse la dificultad realizando la actividad en otro idioma, prohibiendo las preguntas, o reemplazando el dibujo por una construcción con bloques que se arman dentro de cajas de zapatos, para mantenerlos fuera de la vista de los demás.

Actividad 2. Emociones en marcha.

Se instruye a uno de los miembros del equipo para representar el papel de un cliente que se acerca a la empresa o realiza un reclamo en una determinada situación emocional (enojo, tristeza, entusiasmo, etc.).

Los participantes restantes deben actuar para entenderlo y guiarlo hacia un objetivo (compra, retención, etc.) ¿Qué se busca? Entrenar la percepción y la gestión de emociones en el entorno laboral.

Actividad 3. La espada del tiempo.

Se divide al grupo en dos equipos que deben competir para completar en un tiempo limitado un desafío similar de cierta complejidad, como el armado de un rompecabezas, una construcción con materiales de oficina o la preparación de un sketch.

La presión del tiempo suele acentuar las dificultades de los grupos para auto organizarse, ya que surgen diversas estrategias, conflictos por el liderazgo y procesos de negociación.

Actividad 4. Colaboración digital.

Sin hablarse más que a través de correo electrónico o chat, el grupo debe crear una wiki, blog o página colaborativa, por ejemplo, para guiar a los clientes en un proceso, describir las ventajas de la empresa o diseñar un folleto.

Permite entrenar las habilidades de interacción digital, al detectar las dificultades para una comunicación efectiva.

Actividad 5. El equipo ideal.

En cartones o tarjetas de un color, cada participante debe enumerar cinco fortalezas individuales (utilizando el FODA de la institución"). En tarjetas de otro color, describir cinco características de las personas con quienes trabaja bien en equipo. Se juntan luego las tarjetas de todos y se analiza al "equipo real" frente al "equipo ideal". Puede dibujarse o escribirse cómo es cada uno, y discutir acerca de las diferencias.

El ejercicio permite reflexionar sobre fortalezas y debilidades de los individuos y la necesidad de unirse en equipo para potenciar recursos.

MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA

- Allport, G. (1970). *La Personalidad*. Barcelona: Herder.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*.
- Bass, B. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. New York: European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers*. Human Resource Management.
- Bekerian, D. (1993). *In search of the typical eyewitness*. *American Psychologist*.
- Bennis, W. y. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Bonnet, F. (1989). *L'école et le management. Gestion stratégique d'un établissement scolaire*. Bruselas: Bocee Université.
- Borrell, F. (2004). *Cómo trabajar en Equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. España: Gestión 2000.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Septima ed.). Sao Paulo.
- Codina, A. (2006). Trabajo en Equipo. *degerencia*.
- Concepto, importancia, y principios de la dirección. (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml>
- Confucio. (2009). *Las Analectas*. Madrid: EDAF.
- Crespo, A. R., Alamillo, M. A., & Ortuño, B. R. (2012). *El Celador y el Trabajo en Equipo*. Lulu.com.
- Daccach, J. C. (2012). Objetivos Claros. *DELTA*.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Delaire, G., & Ordronneau, H. (1989). *Enseigner en équipe*. París: Les Editions D'Organisation.
- Delgado, L. (2005). *El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales*. España: REP.
- Ferrer, R. (s.f.). *Liderazgo Transformacional*.
- Fischman, D. (2003). *El camino del Líder*. Lima: Santillana.
- Fischman, D. (2003). *El camino del Líder: Historias ancestrales y vivencias personales*. Lima: UPC Perú.
- Fundación Vivo Sano. (2015). *Guía para trabajar en equipo*. Madrid.
- Gento, S. (1995). *El Liderazgo pedagógico para la calidad educativa*. (J. R. Carrascosa, & M. P. Ferra, Edits.)

- Gibb, C. A. (1969). *Los principios y rasgos del liderazgo*. Texas: Universidad de Texas.
- Gomez, B. (2014). 10 claves del trabajo en equipo. *Entrepreneur*.
- Hodgetts, R., & Altman, S. (1985). *Comportamiento en las Organizaciones*. San Diego: Prentice Hall.
- Hughes, L. (2007). *Liderazgo: Como provechar las lecciones de la experiencia*. Mexico DF.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kant, I. (1787). *Critica de la razón pura* (Segunda ed.). Madrid: Balsa de la Medusa–Visor Distr.
- Kotter, J. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto.
- Maier, N. (1975). *Psicología Industrial* (Segunda ed.). Madrid: Editorial Rialp.
- Marqués, J. L. (1994). *El trabajo en equipo, herramienta para la calidad total* (Vol. V). MAPFRE MEDICINA.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*.
- Mintzberg, H. (2005). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher Inc.
- Molina, D. R., & Carrillo, A. (2007). : *Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos para aplicar en las organizaciones privadas de la ciudad de Latacunga*. Latacunga: ESPEL.

- Pazmiño, X. M. (2014). *Producción y Realización de un Programa Educativo Streaming: Caso Práctico Liderazgo*. Riobamba: ESPOCH.
- Pockell, L. (2007). *The 100 Greatest Leadership Principles of All Time*. (L. Pockell, & A. Avila, Edits.) Warner Books.
- Pritchard, P. (1990). *Gestión en Atención Primaria, Ministerio de Sanidad y Consumo España*.
- Proctor, S., & Parry, K. (2001). *PERCEIVED INTEGRITY OF TRANSFORMATIONAL LEADERS IN ORGANISATIONAL SETTINGS*. Wellington, New Zealand: Journal of Business Ethics.
- Quinatoa, A. d., Soria, E. M., & Soria, L. d. (2006). *Influencia del liderazgo ejercido por los directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí, en la toma de decisiones en el año lectivo 2005 – 2006*. Latacunga: UTC.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional - Teoría y Práctica*. San Diego: Prentice Hall Hispanoamerica.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Buenos Aires: Lumen-Humánitas.
- Solves, J. O. (2009). *Estilos de liderazgo en la policía local de la Comunidad Valenciana*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Tripier, B. (2002). *Habilidades Gerenciales. degerencia*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/estilos_gerenciales
- Universidad de Cuenca. (2014). *Capacitación en Fortalecimiento Socio-organizacional para un Liderazgo Transformacional*. Cuenca: ucuenca.

Universidad Estatal de Ohio. (1945). *Cuestionario Descriptivo de la conducta del Líder*. Ohio: Investigaciones Empresariales de Ohio State University.

Universidad Estatal de Ohio. (1950). *Cuestionario Administrativo de la conducta del Líder*. Ohio: Investigaciones Empresariales de Ohio State University.

Valda, J. C. (23 de Agosto de 2011). Los Equipos de Trabajo. Características, ventajas, desarrollo y tipología. *Grandes Pymes*.

Vásquez, J. F. (2010). *Liderazgo: Teorías y Aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta dirigida a Empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN



CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Encuesta dirigida a: Empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.

OBJETIVO: Investigar la relación que existe entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo de los empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos apegados a la verdad.

CUESTIONARIO

- 1) ¿En qué medida los valores, actitudes y creencias del jefe ayudan en el trabajo diario de los empleados? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

- 2) ¿De qué manera influye el jefe en la satisfacción de los empleados? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

- 3) ¿En qué medida Ud. es responsable con los recursos materiales que le son entregados por parte del GAD para realizar su trabajo de manera óptima? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

- 4) ¿En qué medida Ud. realiza tareas u órdenes que el jefe le designa? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

- 5) ¿En qué medida el jefe a su mando es controlado (tranquilo) a la hora de relacionarse con sus compañeros de trabajo? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

- 6) ¿En qué medida el jefe a su mando posee las características de ecuánime (Imparcial), espiritual y compasivo? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

- 7) ¿En qué medida se toma en cuenta la opinión del empleado (Creatividad) al momento de tomar decisiones? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

- 8) ¿En qué medida influyen las decisiones tomadas por los jefes de cada departamento para beneficio de los empleados y el GAD? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

- 9) ¿En qué medida el jefe a su mando posee conocimientos claros y precisos acordes para realizar su trabajo? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

- 10) ¿En su lugar de trabajo Ud. en qué medida se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

- 11) ¿En qué medida recibe Ud. capacitaciones por parte del GAD? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

- 12) Por la forma de realizar su trabajo ¿Ud. en qué medida se considera líder? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

- 13) ¿En qué medida se encuentran planteadas las metas de su equipo de trabajo para el beneficio del GAD? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

14) ¿En qué medida cumple con las actividades individuales que le encomiendan a Ud. para alcanzar los objetivos de la unidad? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

15) ¿En su equipo de trabajo en qué medida su líder cumple con las actividades que se le asignan? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

16) ¿El papel que cumple en el equipo de trabajo, en qué medida es valorado por todos sus miembros? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

17) ¿En qué medida se siente comprometido con el equipo de trabajo que integra? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

18) ¿En qué medida se estimula su esfuerzo al crear o innovar estrategias para el beneficio de su equipo de trabajo? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

19) ¿En qué medida establece usted una comunicación efectiva para compartir ideas y puntos de vista con otros compañeros de trabajo? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

20) ¿Al realizar actividades para el logro de objetivos del equipo de trabajo, Ud. en qué medida se siente parte de él? Señale en la escala 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 en una gran cantidad.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B. Encuesta dirigida a Equipos de trabajo o departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN



CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Encuesta dirigida a: Equipos de trabajo o departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.

OBJETIVO: Evaluar las competencias laborales de los equipos de Trabajo para el beneficio del GAD del cantón San Miguel de Salcedo.

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de reactivos para identificar el desarrollo de un equipo. Marque con una “X” la respuesta a cada pregunta. Recuerde que las respuestas se determinarán en equipo.

CUESTIONARIO

1	La misión y los objetivos del equipo están por escrito, son claros, concisos y precisos	1	2	3	4	5	6
2	Los miembros apuntan hacia las mismas metas y están altamente comprometidos con la misión del equipo	1	2	3	4	5	6
3	El consenso se alcanza sin sacrificar la calidad	1	2	3	4	5	6
4	Los integrantes tienen claro cuáles son los roles individuales dentro del equipo	1	2	3	4	5	6
5	El equipo tiene completa responsabilidad sobre un proceso definido del trabajo	1	2	3	4	5	6
6	El equipo tiene la autoridad para tomar decisiones sobre la forma en que se lleva a cabo su trabajo	1	2	3	4	5	6
7	Los nuevos miembros son aceptados, apoyados y bien integrados al equipo	1	2	3	4	5	6
8	El liderazgo en el equipo es claro, eficaz y proporciona apoyo	1	2	3	4	5	6

9	Los miembros confían unos en otros; la comunicación es abierta y sin barreras	1	2	3	4	5	6
10	Los elementos tienen un fuerte sentido de la responsabilidad para ayudar a que el equipo tenga éxito	1	2	3	4	5	6
11	Los integrantes del grupo se escuchan de manera activa unos a otros y se esfuerzan por entender completamente los puntos de vista de los demás	1	2	3	4	5	6
12	El equipo saca provecho de las diferencias, fortalezas y capacidades únicas de cada miembro	1	2	3	4	5	6
13	Los miembros del equipo buscan, proporcionan y reciben retroalimentación unos de otros de una manera solícita y constructiva	1	2	3	4	5	6
14	Trabajar en este equipo es una experiencia agradable y satisfactoria	1	2	3	4	5	6
15	Las metas del grupo están ligas a las de la institución	1	2	3	4	5	6
16	El equipo es eficaz para presentar sus recomendaciones y decisiones a otros miembros de la institución	1	2	3	4	5	6
17	El equipo revisa de manera periódica el avance hacia sus objetivos y resultados	1	2	3	4	5	6
18	El equipo estimula y reconoce el desempeño tanto individual como en conjunto	1	2	3	4	5	6
19	Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas	1	2	3	4	5	6
20	Los integrantes del equipo aprenden unos de otros	1	2	3	4	5	6

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo C. Encuesta dirigida a Empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN



CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Encuesta dirigida a: Empleados Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.

OBJETIVO: Evaluar las competencias laborales ya existentes en los empleados y potenciarlas para el beneficio de los equipos de trabajo

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos apegados a la verdad.

CUESTIONARIO

N°	Preguntas	Si	No
1	La guía aplicada satisface sus expectativas		
2	Su trabajo progreso con la ayuda de la guía		
3	Aprendió en los talleres de trabajo en equipo		
4	El desarrollo de competencias aumento con la aplicación de la guía		

Comentarios:

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo D. Fotografías de las instalaciones Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.



Anexo E. Dr. Santiago Gualpa – Jefe del Dpto. de Talento Humano



Anexo F. Dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.



Departamento de Obras Públicas



Departamento de Desarrollo Organizacional – Talento Humano



Departamento Financiero



Departamento de Contabilidad



Departamento de Comunicación Social



Procuraduría Síndica



Departamento de Fiscalización – Gestión Ambiental y Servicios Públicos



Departamento de Rentas



Departamento de Compras Públicas



Departamento de Avalúos y Catastros



Departamento de Planificación



Departamento de Obras Públicas



Dirección de Seguridad Ciudadana