

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**Tema:** “EL EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES COMO HERRAMIENTA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de  
Magister en Gestión del Talento Humano

**AUTORA:** Ingeniera, Gabriela Estefanía Torres Espín

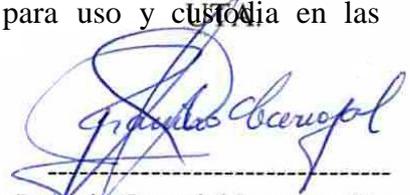
**DIRECTORA:** Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano, Mg.

**Ambato – Ecuador**

**2018**

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr. Presidente del Tribunal, e integrado por los señores Ingeniero, Julio Mauricio Vizquete Muñoz, Mg.; Ingeniero, César Andrés Guerrero Velastegui, Mg.; Licenciada, Pilar Lorena Rivera Badillo, PhD. Miembros del Tribunal de defensa designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el Desarrollo Organizacional de la Universidad Técnica de Ambato”, elaborado y presentado por la Ingeniera Gabriela Estefanía Torres Espín para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la



Ing., Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.  
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Mauricio Vizquete Muñoz Mg.

Miembro del Tribunal



Ing., César Andrés Guerrero Velastegui, Mg.  
Miembro del Tribunal



Lic., Pilar Lorena Rivera Badillo, PhD.  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “EL EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES COMO HERRAMIENTA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”, le corresponde exclusivamente a la; Ingeniera Gabriela Estefanía Torres Espín, Autora bajo la Dirección de la Doctora Mary Cruz Lascano, Magister., Directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



.....  
Ingeniera, Gabriela Estefanía Torres Espín

C.C:180375178-1

**AUTORA**



.....  
Doctora, Mary Elizabeth Cruz Lascano

C.C: 180246746-2

**DIRECTORA**

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

A handwritten signature in blue ink, reading "GABRIELA TORRES ESPÍN". The signature is stylized and includes a horizontal line underneath.

.....  
Ingeniera, Gabriela Estefanía Torres Espín

C.C.:180375178-1

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PORTADA.....	i
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
DEDICATORIA .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
ABSTRACT .....	xiv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1. Tema de Investigación .....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización .....	3
1.2.2. Análisis crítico .....	14
1.2.3. Prognosis .....	15
1.2.4. Formulación del problema.....	16
1.2.5. Interrogantes .....	17
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación .....	17
1.3. Justificación .....	17
1.4. Objetivos .....	19
1.4.1. Objetivo general .....	19
1.4.2. Objetivos específicos.....	19
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes investigativos.....	20
2.2 . Fundamentación Filosófica.....	22
2.3 Fundamentación legal .....	23

2.4. Categorías Fundamentales .....	24
2.4.1. Categorización.....	24
2.4.2 Supraordinación de variables .....	25
2.4.3 Marco Conceptual .....	26
2.5 Hipótesis.....	63
2.6 Señalamiento de las variables .....	63

**CAPÍTULO III  
METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque .....	64
3.2 Modalidad básica de investigación .....	64
3.3 Nivel de investigación.....	65
3.4 Población y muestra .....	66
3.5 Operacionalización de variables .....	70
3.6 Plan de recolección y procesamiento de la información .....	72

**CAPÍTULO IV  
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de resultados .....	73
4.2. Verificación de hipótesis.....	78

**CAPÍTULO V  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones .....	80
5.2 Recomendaciones.....	81

**CAPÍTULO VI  
PROPUESTA**

6.1 Datos Informativos.....	83
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	84
6.3 Justificación.....	85
6.4 Objetivos .....	86
6.4.1 Objetivo General .....	86
6.4.2 Objetivos Específicos.....	86
6.5 Análisis de Factibilidad.....	86
6.5 Fundamentación .....	87
6.7 Modelo Operativo .....	93

Formato 1. Protocolo de Servicio.....	101
6.8 Administración.....	142
6.9 Previsión de la evaluación.....	142
Formato 2 Solicitud de empleo .....	143
Formato 4 Entrevista perfil blando .....	145
Formato 5 Solicitud de exámenes .....	146
Formato 6 Charlas de inducción .....	147
BIBLIOGRAFÍA.....	148
ANEXOS.....	155

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Fundamentación Legal .....	23
<b>Tabla 2.</b> Definiciones de gestión del talento humano .....	27
<b>Tabla 3</b> Modalidad Laboral .....	66
<b>Tabla 4.</b> Personal administrativo y trabajadores .....	67
<b>Tabla 5.</b> Muestra del personal administrativo y trabajadores.....	69
<b>Tabla 6.</b> Operacionalización VI .....	70
<b>Tabla 7.</b> Operacionalización VD.....	71
<b>Tabla 8.</b> Recolección y procesamiento de información .....	72
<b>Tabla 9.</b> Retroalimentación .....	73
<b>Tabla 10.</b> Trabajo en equipo.....	74
<b>Tabla 11.</b> Tipo de poder .....	76
<b>Tabla 12.</b> Manejo de conflictos .....	77
<b>Tabla 13.</b> Marco Legal .....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tendencias Globales en Capital Humano 2017 .....	4
<b>Gráfico 2</b> Las tendencias de 2017 por importancia.....	5
Gráfico 3 Árbol de problemas.....	14
Gráfico 4. Categorización Variables .....	24
Gráfico 5 . Supraordinacion .....	25
Gráfico 6. Etapas de la planificación estratégica .....	50
Gráfico 7. Teoría de los dos factores .....	54
Gráfico 8. Características del Desarrollo Organizacional (CDO).....	62
Gráfico 9. Retroalimentación .....	73
Gráfico 10. Trabajo en equipo .....	75
Gráfico 11. Tipo de poder .....	76
<b>Gráfico 12</b> Manejo de conflictos.....	77

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la oportunidad de crecer personal y profesionalmente derramando sabiduría e inteligencia para cada día ser mejor ser humano.

A mis padres por estar siempre a mi lado ser mi apoyo mi luz y el regalo más importante que la vida me dio.

A mis Maestros y Director de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato quienes han aportado para alcanzar esta meta con su guía y apoyo.

Alex y Majo son una bendición y luz en mi vida.

## **DEDICATORIA**

La presente investigación se la dedico a mis padres José Luis y Ruth, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este.

Abuelita a ti, con todo mi cariño y mi amor, tu sabiduría influyó en mi madurez y tu ejemplo están presentes en mi caminar.

Amirita, gracias por tu compañía única e irremplazable.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Tema:** “El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato”

**Autora:** Ingeniera Gabriela Estefanía Torres Espín.

**Directora:** Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano, Magister

**Fecha:** 31 de mayo 2018

**RESUMEN EJECUTIVO**

Para las organizaciones de educación superior es importante que sus funcionarios posean altos niveles de compromiso organizacional, aspecto impulsado por el empoderamiento como herramienta de transferencia e igualdad en la toma de decisiones. En tal sentido, se plantea determinar la relación del empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato, tomando como referencia los planteamientos de Robbins (2014), Ivancevich, et al (2016), quienes afirman que: al hablar de empoderamiento se hace alusión a la delegación de autoridad y responsabilidad en el personal, con el propósito de que cada uno sienta el compromiso y la autonomía en el desempeño de las funciones asignadas, lo que favorece al cumplimiento de objetivos, desarrollando así satisfacción laboral, motivación y liderazgo.

La comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la capacitación influyen de manera directa en el desempeño laboral del personal, una reestructuración de las unidades administrativas y académicas de la institución conlleva a un desarrollo organizacional deseado.

Para lograr los objetivos planteados en las instituciones es necesario fomentar el trabajo en equipo, para lo cual la formación de líderes y la delegación de tareas aumentará la confianza en los miembros de las unidades de trabajo generando empoderamiento y la capacidad de tomar decisiones asertivas en la institución, el

cumplimiento de los manuales difundidos por la universidad deberá cumplirse con normativas propias de la institución y un Reglamento de Trabajo reformado.

Generar nuevas políticas para el control y el uso correcto de la imagen de la institución es una de las propuestas que generará un cambio organizacional y cultural. Los altos mandos deberán poseer habilidades gerenciales para el manejo del personal. Lograr empatía para poder generar un buen ambiente laboral es tarea de todos los que conforman un equipo de trabajo, los valores y principios son parte esencial de una persona, contratar personas integra, marcará la diferencia.

**DESCRIPTORES:** EMPODERAMIENTO, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, COMPROMISO, MOTIVACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, EMPATÍA, HABILIDADES GERENCIALES, LIDERAZGO, SATISFACCIÓN LABORAL, VALORES.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**  
**MASTER´S DEGREE IN HUMAN TALENT MANAGEMENT**

**THEME:** “The empowerment of administrative staff and workers as a tool in the organizational development of the Technical University of Ambato”

**Author:** Engineer Gabriela Estefania Torres Espín

**Directed by:** Doctora Mary Elizabeth Cruz Lascano, Magister.

**Date:** 31 May, 2018

**ABSTRACT**

For higher educational organizations it is important to have high levels of organizational commitment, an aspect promoted by empowerment as a tool of transfer and equality in decision making. In this regard, it is proposed to determine the relationship of the empowerment of administrative staff and workers as a tool in the organizational development of the Technical University of Ambato, taking as a reference the approaches of Robbins (2014), Hell Riegel and Slocum (2015), Ivancevich, et al (2016), who argue that; when talking about empowerment, reference is made to the delegation of authority and responsibility in the collaborators, with the purpose that the latter feel uniquely responsible and autonomous in their designated functions, which favors greater satisfaction, motivation and increase in self-esteem in the development of their functions. Assertive communication, team work and training directly influence the work performance of the staff, a restructuring of the administrative and academic units of the institution leads to a desired organizational development.

To achieve the objectives set out in the institutions it is necessary to encourage teamwork, for which the training of leaders and the delegation of tasks will increase confidence in the members of the work units, generating empowerment and the capacity to make assertive decisions in the institution, compliance with the manuals issued by the university must comply with regulations of the institution and a revised Work Regulation.

Generating new policies for the control and correct use of the image of the institution is one of the proposals that will generate an organizational and cultural change. Senior managers must have managerial skills for managing personnel. Achieving empathy in order to generate a good work environment is the task of all those who make up a work team, values and principles are an essential part of a person, hire integrated people, will make a difference.

**KEY WORDS:** EMPOWERMENT, DEVELOPMENT ORGANIZATION, COMMITMENT, MOTIVATION, TEAM WORK, EMPHATY, MANAGERIAL SKILLS, LEADERSHIP, WORK SATISFACTION, VALUES.

## **Introducción**

El empoderamiento es una herramienta que en la actualidad es aplicada por diversas instituciones, el generar sentido de pertenencia es una tarea de toda la organización, los líderes de cada unidad académica o administrativa deben fomentar en su equipo la confianza y el compromiso para el desarrollo de todas las tareas asignadas, fortaleciendo las capacidades y habilidades de los trabajadores y funcionarios.

El empoderamiento en el lugar de trabajo crea un sentido de pertenencia hacia la institución, un cálido ambiente laboral conlleva a las buenas relaciones interpersonales entre el equipo, creando bienestar dentro de la organización.

Establecer un vínculo de confianza laboral entre los niveles de supervisión y los trabajadores y funcionarios, benefician de manera directa al cumplimiento de tareas y funciones asignadas, siendo los subordinados capaces de tomar decisiones acertadas en el desarrollo de sus obligaciones.

El propósito de esta investigación es generar en los trabajadores y personal administrativo empoderamiento en todas sus actividades dentro de la institución eliminando incorrectas prácticas de trabajo de esta manera fomentar el desarrollo organizacional, a continuación, se detalla el contenido de los capítulos.

**Capítulo I:** En este primer capítulo contemplamos el tema, el planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico, la formulación del problema, la delimitación, la justificación y los objetivos del trabajo de investigación.

**Capítulo II:** Contextualiza el marco teórico tomando como punto de referencia temas relacionados al empoderamiento y el desarrollo organizacional, consolidándose en la fundamentación filosófica, legal, hipótesis, y señalamiento de las variables.

**Capítulo III:** Identificamos el enfoque del proyecto, la metodología, la modalidad básica de la investigación, el nivel o tipo de investigación a efectuarse, el análisis de

la población, la muestra, la operacionalización de las variables y las técnicas o instrumentos que utilizaremos para la recolección de información.

**Capítulo IV:** Dentro de este capítulo analizamos e interpretamos los resultados, verificamos la hipótesis y señalamos las variables.

**Capítulo V:** Planteamos las conclusiones y recomendaciones en base a la interpretación de los resultados.

**Capítulo VI:** Detallamos la propuesta diseñada con los datos informativos, antecedentes, justificación, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, previsión de la evaluación.

## **CAPÍTULO 1**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema de Investigación**

“El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato”

#### **1.2. Planteamiento del problema**

Ante un mundo de competencia global, las instituciones precisan que los trabajadores se sientan empoderados y satisfechos en lo que ejecutan diariamente para adquirir así una herramienta estratégica que fortalezca el liderazgo en el trabajo en equipo, a la vez les permita mantenerse en un mercado competitivo, es por ello, que es necesario contar con el personal idóneo en las unidades de la institución.

El desarrollo organizacional se ha transformado en una herramienta por excelencia para el cambio; las reestructuraciones internas, externas la implementación de procesos generan eficiencia y efectividad en el trabajo.

##### **1.2.1. Contextualización**

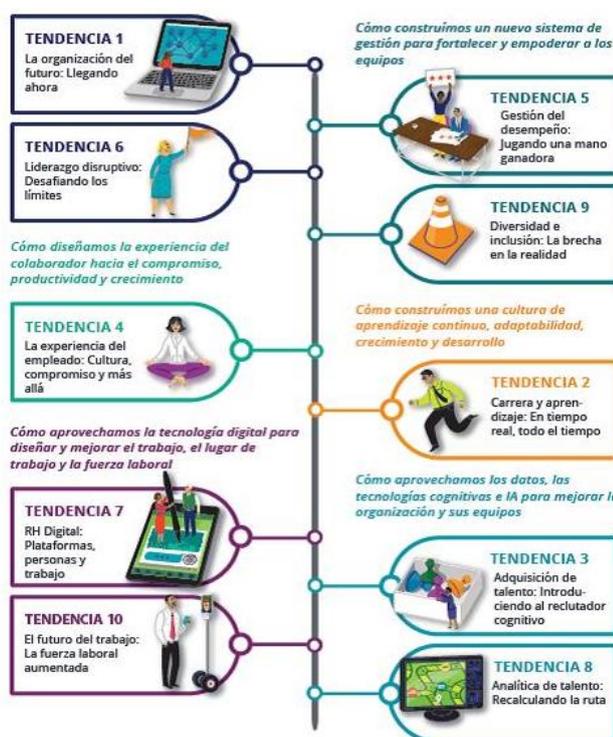
###### **Macro**

Los grandes generadores del cambio global están innovando el lugar de trabajo, así como la fuerza laboral y el trabajo como tal; para ayudar a que las organizaciones y sus líderes perciban estos cambios, Deloitte (2017), exhibe su informe de “Tendencias Globales en Capital Humano”, basado en más de 7.000 respuestas en 130 países alrededor; desde ese punto de vista del autor “la nueva organización: un

diseño diferente”, refleja un hallazgo significativo: luego de años de esfuerzo para fortalecer el compromiso, la retención, reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, los ejecutivos ven la necesidad de rediseñar la organización. Esto refleja en que el 92% calificó este tema como de prioridad crítica, según la consultora Deloitte, “la nueva organización”, como se le llama, se construye en torno a equipos altamente empoderados, impulsados por un nuevo modelo administrativo y dirigidos por una generación de líderes más jóvenes, globales y diversos.

El informe de Deloitte Consulting LLP (2017) sobre “Tendencias Globales en Capital Humano 2017”: es uno de los estudios mundiales más extensos sobre desafíos en temas de talento, empoderamiento, liderazgo y recursos humanos. La investigación incluye las 10 tendencias más importantes, ya que, según la versión de Deloitte Consulting, se solicitaba a los líderes de negocio y de recursos humanos que evaluaran la importancia de algunos retos específicos del talento que estuviera enfrentando su organización, por eso es necesario saber cómo rediseñar la organización o institución, a continuación, se especifica.

Gráfico 1. Tendencias Globales en Capital Humano 2017

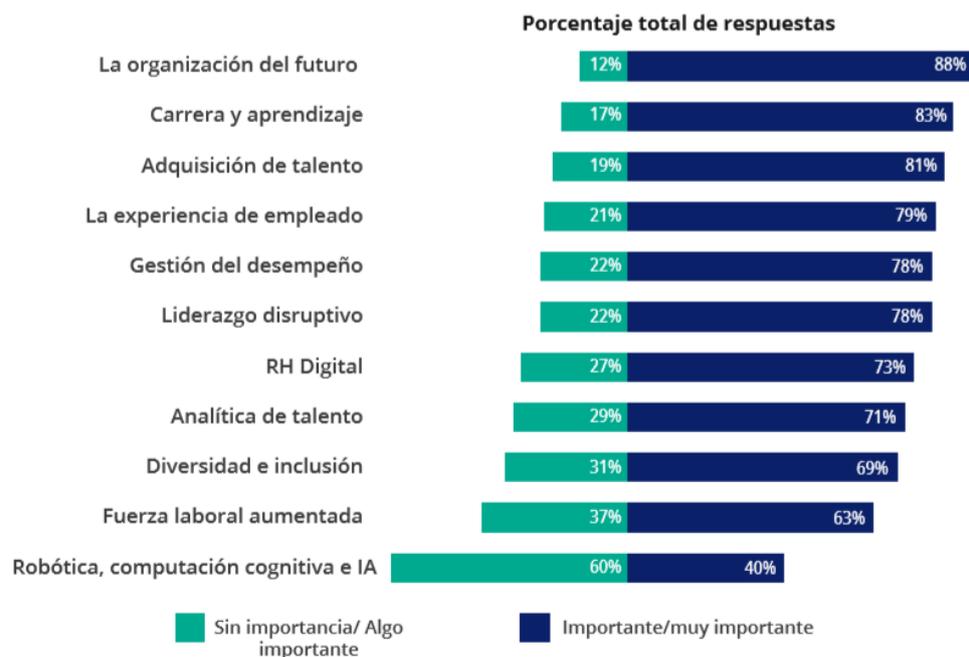


Fuente: Deloitte Consulting LLP. (2017, pág. 8)

La Gestión del Talento Humano cumple un rol específico para ejecutar acciones estratégicas a nivel institucional, este es un aporte para los líderes y organizaciones con el propósito de que se adapten al desarrollo de la misma con trabajos cooperativos, formación de equipos y la dirección de un líder quien encamine a sus subordinados a la toma correcta de decisiones.

En la actualidad, es necesario generar un nuevo set de habilidades enfocadas en los negocios y trabajo digital, las instituciones deben enfocarse de manera más profunda en estrategias holísticas para el trabajo en equipo y el empoderamiento en las organizaciones, para que pueda fortalecer su movilidad de talento en sus funciones y desempeño laboral, así como estar preparado en tecnología y redes organizacionales para facilitar la reinención tanto individual como organizacional Tiffany et al. (2016)

**Gráfico 2** Las tendencias de 2017 por importancia.



**Fuente:** (Deloitte Consulting LLP (2017, pág. 6)

Dado el ritmo acelerado al cambio y la constante presión para adaptarse, no es de sorprender que los ejecutivos notifiquen el construir la organización del futuro con el reto más importante del empoderamiento, según Deloitte (2018) aclara que en la encuesta de este año en mención, cerca del 90% de los participantes a nivel mundial, clasificaron este problema como importante o muy importante. Este nivel de interés señala un cambio de diseñar la nueva organización a construir activamente la

organización del futuro mientras las organizaciones compiten para reemplazar jerarquías estructurales con redes y equipos empoderados para tomar acción conjunta con los funcionarios de las instituciones, se puede observar las puntuaciones para la fuerza laboral aumentada y el empoderamiento y desarrollo organizacional, ambos se refieren a la tendencia más alta. “El futuro del trabajo” discutido en este reporte.

La educación superior por naturaleza es muy compleja, difícil, desigual y con demanda educativa más diversa y dinámica que se manifiesta en diversos campos profesionales que surgen del fenómeno de la globalización y la sociedad de la información y el conocimiento. Este contexto hace indispensable que las instituciones de educación superior sean conducidas por líderes capaces de responder a todas las demandas que el entorno nacional y mundial lo exige, deben poseer conocimiento necesario sobre el entorno social en todos sus campos: cultural, tecnológico, político, económico y social.

Las universidades como organizaciones educativas se enfrentan, en forma constante, a distintos y complejos desafíos por las demandas que el dinámico y desafiante contexto social exige de ellas como organizaciones productoras del conocimiento mediante distintos procesos como la formación de profesionales y la investigación, como parte de su responsabilidad social a la cual se deben, en consecuencia, están llamadas a generar estrategias que les permitan el desarrollo organizacional, que actúen como organizaciones inteligentes desde su estructura y misión y visión (Garbanzo, 2016).

Ante los desafíos emergentes, las instituciones educativas en general y con mayor razón la educación superior requiere reorientarse, repensarse en diferentes direcciones mediante la generación de procesos de cambio que le permitan el desarrollo de sus propias organizaciones; como lo expone Beck (1999) que “el conocimiento adquiere un papel transcendental en las economías” (p.34).

Las instituciones educativas en este campo, para mantenerse posicionadas socialmente deben ser consecuentes con la calidad del conocimiento que ofrecen y, para ello, requieren orientar su gestión hacia el desarrollo organizacional mediante la generación de procesos de cambios necesarios, acordes con las exigencias de los tiempos.

En base a Garbanzo, se detalla a continuación varios elementos los cuales serán fundamentales para la correcta administración de la educación en sus procesos de gestión los cuales permitirán a las organizaciones educativas actuar con eficiencia como una organización inteligente.

**Competitividad:** El aprendizaje permite que la organización sea eficiente, obtenga los resultados por los cuales nació, según sus objetivos, con altos niveles de competitividad de acuerdo con las demandas del contexto a las cuales se debe.

**Ambiente permanente de cambio:** La adquisición del aprendizaje es la base para alcanzar el éxito y generar procesos de cambio acertados, se comparte esta posición cognitiva.

**Visión holística, sistémica:** Se comprende que toda acción repercute en la organización como un todo y en cada una de sus partes, estas consecuencias son tanto en el presente como el futuro y son acompañadas de una gestión que comparte y ejecuta esta visión.

**Visión a futuro:** Se trabaja en el presente en función del futuro, estos principios son comprendidos por la gestión y transmitidos e interiorizados por todos los integrantes de la organización.

**Trabajo en equipo:** Fundamental para alcanzar los propósitos organizacionales que por sí mismos no es posible alcanzar en forma individual. No hay organización que con una ejecución unilateral y un trabajo individual de parte de sus integrantes alcance el cumplimiento de sus objetivos en forma adecuada.

**Relaciones humanas satisfactorias:** El componente humano es una característica fundamental, que coadyuva a establecer relaciones con ética, creatividad, innovación, respeto.

Todos estos elementos desde un enfoque sistémico proporcionan estructuras adecuadas para el desempeño de la organización y deben ser generadas e impulsadas por la gestión.

**Alto nivel de compromiso y responsabilidad:** La capacidad organizacional de contar con altos niveles de compromiso y responsabilidad de parte de sus integrantes en función del cumplimiento de la misión es la condición deseada para cualquier organización, que a su vez es un reto de la gestión. Estas condiciones se viven y se modelan desde la gestión y se interiorizan como una cultura laboral.

**Gestión del conocimiento:** El conocimiento individual y grupal de una organización es un capital intelectual que lidera el posicionamiento de la organización y, así como otros recursos, este requiere de una eficiente gestión. El conocimiento por sí mismo no se traduce en acciones, requiere de una gestión competitiva que impulse las condiciones necesarias para que el conocimiento que posee la organización se transforme en servicios de alta calidad (Garbanzo, 2016, págs. 83-84).

Según Montaña describe varios factores los cuales permiten que los individuos dentro de las instituciones u organizaciones las desarrollen:

- **Credibilidad:** que está relacionada con la aceptación de los líderes y de su estilo de liderazgo, se basa en la comunicación, competencia gerencial e integridad.
- **Respeto:** relacionado con la aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas, se fundamenta en el apoyo, participación y cuidado.
- **Imparcialidad:** relacionada con la ecuanimidad percibida en los líderes y compromiso de estos con la equidad, ausencia de favoritismo y justicia en el trato.
- **Camaradería:** relacionada con la inteligencia emocional de los colaboradores y de los grupos entre sí, basados en la fraternidad, hospitalidad y el sentido de equipo.
- **Orgullo:** relacionado con los sentimientos hacia las diferentes facetas de la organización, orgullo por el trabajo, el equipo y la empresa (Montaña, 2012).

Por lo tanto, el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la institución, es decir, sobre los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional, esencialmente sobre las personas más que sobre los objetivos, la estructura o las técnicas que emplea la organización.

El área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con el capital humano de la institución. La importancia que se le da al capital humano actualmente en la gestión del desarrollo organizacional en el ámbito académico deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es la clave ya que permite adecuar la estructura de la organización para una eficiente conducción de los procesos de trabajo, fortaleciendo el trabajo en equipo y el liderazgo que permita una toma de decisiones de forma rápida y oportuna ante las situaciones de conflicto que se presenten en la organización (Segredo, 2016).

El Desarrollo Organizacional (D.O) se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional; condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia nacional e internacional (Garzón, 2015).

Es así como el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a su primer término, las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.

## **Meso**

El empoderamiento en el Ecuador es un vocablo “muy de moda en los últimos tiempos”, ya que este es vital para que el jefe y los trabajadores sean parte del mismo equipo y se identifiquen con los valores, objetivos misión y visión en todo tipo de empresas e instituciones.

Cada día, se enfrentan a problemas internos que se relacionan con aspectos administrativos y de gestión, así como la escasa cultura de innovación y creatividad, la falta de empoderamiento, y aspectos que los jefes los pueden controlar y externos que son incontrolables y se relacionan con la economía y elementos de la naturaleza Lascano et al. (2016)

Sin duda, el implementar esta filosofía a nivel institucional supone un primer paso: el ponerse en la piel de los empleados, involucrarse con la plantilla, ver en ellos personas importantes y escuchar sus ideas e inquietudes. Solo de este modo, los equipos pueden tomar decisiones adecuadas en tiempo real, dentro de unos límites previos y claramente definidos, sin tener que esperar a tener el apruebo de sus superiores. En definitiva, el empoderamiento consiste en delegar autoridad y responsabilidad a partes iguales, hasta el punto de que los trabajadores se sientan dueños de sus propios proyectos.

El empoderamiento dentro de toda organización se ha transformado en un reto hoy en día ya que los funcionarios muy poco se sienten identificados con el trabajo que realizan, se desea lograr que a nivel de las universidades en el Ecuador, se trabaje, se fortalezca el empoderamiento para el crecimiento personal y profesional lo que se desea es que la Universidad Técnica de Ambato, por su autonomía, su historia en la provincia de Tungurahua y su excelente trayectoria a nivel nacional cuente en todas sus áreas con el personal idóneo no solo en el ámbito profesional sino también en aspectos personales como son principios y valores.

El liderazgo es fundamental para generar el *empowerment*, al aplicar la metodología del liderazgo situacional, se podrá trabajar con el personal clave , a fin de potenciar los aspectos más fuertes y desarrollar los que parezcan débiles, de esta forma se

genera un comprometimiento en beneficio del crecimiento personal, sentimiento que va a generar un alto grado de motivación Huilcapi et al. (2017)

En las organizaciones como sistemas sociales, sin lugar a dudas uno de los componentes clave es el factor humano, con su comportamiento competente, dado por la contribución que efectúan las personas a la organización a favor de los objetivos de la institución y la sociedad, de ello la importancia que se le da a las empresas dentro de una organización, sus competencias, desarrollo profesional, satisfacción laboral y clima laboral.

La capacitación al personal administrativo y trabajadores, permite acceder a cambios para mejorar los procesos de gestión del talento humano a través del fortalecimiento del capital intelectual de las instituciones; las relaciones interpersonales admiten mejorar el trabajo en equipo y por ende los índices de productividad, fomentando de esta forma la cultura institucional; desde luego el empoderamiento implica cambios, lo que genera predisposición a nuevos aprendizajes y actitud positiva para el desarrollo de las actividades.

### **Micro**

Específicamente la Universidad Técnica de Ambato como una institución pública se convierte en generadora de empleo a trabajadores y personal administrativo en diferentes facultades y unidades académicas y administrativas.

En la Universidad Técnica de Ambato, se presume la ausencia del empoderamiento como estrategia gerencial para generar compromiso organizacional del personal administrativo y trabajadores, por cuanto se observa la carencia de alguno de los elementos del *empowerment*, como: trabajo en equipo, comunicación bilateral y retroalimentación.

Se desea lograr que el personal administrativo y trabajadores se sientan identificados con la institución y a su vez mejorar su calidad de vida en el trabajo, generando sinergia para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La Universidad Técnica de Ambato, no solo desea categorizarse como una de las mejores del país contando con infraestructura adecuada, tecnología de punta en la mayoría de sus laboratorios, sino por el talento, diversidad, inteligencia, experiencia y habilidad de los funcionarios y trabajadores.

Al generar liderazgo fundamentado en responsabilidad, comunicación y empatía se pretende contar con personal idóneo para el desempeño de las funciones y generar colaboración entre todas las facultades, unidades académicas y administrativas de la universidad.

Todos los aspectos: culturales, éticos y profesionales hacen referencia al Desarrollo Organizacional de la institución y al cumplimiento de sus objetivos.

Cuando se entrena para el éxito y se ayuda a los empleados a sentirse dueños de sus ideas, los gerentes aseguran la dedicación y compromiso de aquellos hacia su trabajo.

Por lo expuesto anteriormente, es importante incorporar en la institución el empoderamiento como estrategia gerencial en la formación de equipos de alto desempeño para buscar resultados óptimos que tiene como propósito principal la creación de una organización educativa enfocada a la productividad y buen manejo de recursos.

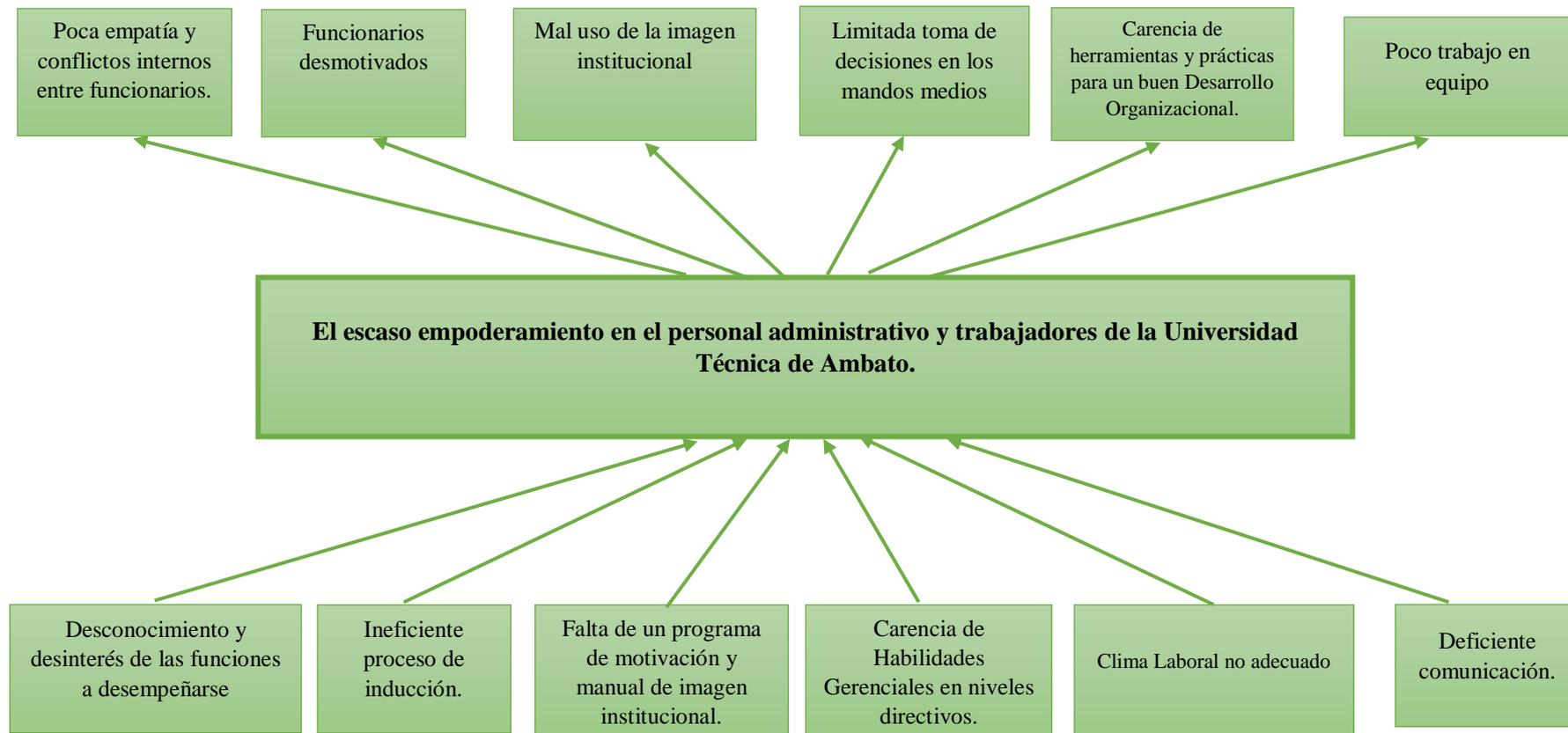
Por ello, la presente investigación se plantea analizar el empoderamiento como estrategia práctica y gerencial, para que las líneas de supervisión puedan formar equipos de alto rendimiento dentro de la institución, conocer sus potencialidades y delegar responsabilidades con la confianza de que el trabajo mancomunado genere sinergia.

La efectividad del desarrollo organizacional radica en la capacidad de construir estructuras que pueda ser trabajada en equipo, donde se manifieste la cooperación y la integración como manera de superar las deficiencias detectadas, ya que el procedimiento organizacional es más efectivo cuando los integrantes de la organización se armonizan de manera colectiva para llevar a cabo los diferentes

procedimientos que, desde cada posición sean necesarios. La formación de equipos vendrá a estimular en la institución el aprendizaje y al capacidad de colaborar con compromiso y responsabilidad.

### 1.2.2. Análisis crítico

Gráfico 3 Árbol de problemas



Elaborado por: Torres Gabriela (2017)

Fuente:

Investigación

de

campo

Para detallar la relación causa-efecto, se debe puntualizar el problema detectado en la Universidad Técnica de Ambato; en lo que respecta al escaso empoderamiento en el personal administrativo y trabajadores, afectando al trabajo en equipo, motivación, liderazgo, clima laboral influyendo en el desarrollo organizacional de la universidad.

Al no contar con un proceso de inducción a los nuevos funcionarios y trabajadores se desconoce cuáles tareas debe cumplir, obligaciones, responsabilidades, protocolos, compañeros de área, puesto de trabajo generando poco interés dentro de cada dependencia de la institución.

La carencia de habilidades gerenciales en los niveles directivos genera desconfianza y ausencia de liderazgo.

De estas causas se han ocasionado efectos, como: la poca empatía y conflictos internos entre funcionarios, desmotivación, mal uso de la imagen institucional por la carencia de manuales, instructivos y un reglamento interno reformado con leyes, normas y acuerdos vigentes para los procesos correctivos necesarios, limitada toma de decisiones en mandos medios ocasionados por la carencia de herramientas y prácticas para un buen desarrollo organizacional. La resistencia al cambio por parte del personal administrativo y trabajadores, genera deficiente trabajo en equipo.

En la actualidad las instituciones públicas deben formar líderes entre los funcionarios y trabajadores quienes motiven al trabajo en equipo y adquieran habilidades gerenciales

### **1.2.3. Prognosis**

Las causas antes mencionadas en el análisis crítico reflejan el escaso empoderamiento en el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, afectando directamente a cumplir los objetivos institucionales.

Uno de los objetivos institucionales debe contemplar la satisfacción laboral de los trabajadores y funcionarios quienes se comprometan con la organización y su trabajo refleje esfuerzo, dedicación y eficiencia.

La Autonomía de la Universidad debe ser utilizada de buena manera por sus funcionarios, trabajadores y autoridades; cambiar el modo de pensamiento del personal que ya labora muchos años en la institución es una tarea difícil, las normativas establecidas actualmente hablan de una autonomía responsable, es por ese motivo que los procesos administrativos de toda índole dentro de la institución deberían ser más rigurosos, cautelosos y aplicado por medio de herramientas eficientes, mucho más aún en los subsistemas de talento humano.

Los diferentes procesos dentro de talento humano, deberán seleccionar a la persona idónea y con el perfil adecuado para ocupar un puesto dentro de la institución, gente que se comprometa con la organización, además implementar adecuadas evaluaciones del desempeño que permitan conocer puntos fuertes y falencias, realizar programas de capacitación acorde a las necesidades del funcionario, de las unidades administrativas y académicas.

El subsistema de bienestar laboral deberá realizar varios estudios dentro de la organización con herramientas que le permitan medir el ambiente laboral, empoderamiento en las unidades académicas y administrativas.

Al no cumplir efectivamente las funciones designadas y en un ambiente laboral no adecuado afectará directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué manera influye la carencia de empoderamiento del personal administrativo y trabajadores en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato?

### 1.2.5. Interrogantes

- ¿Cuáles son las causas que influye en el empoderamiento del personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato?
- ¿Qué factores inciden en el Desarrollo Organizacional del personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato?
- ¿Qué alternativas de solución facilitará el mejoramiento del empoderamiento en el personal administrativo y trabajadores, para el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato?

### 1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

#### **Delimitación del contenido:**

<b>Campo:</b>	Administración
<b>Área:</b>	Gestión del Talento Humano
<b>Aspecto:</b>	Empoderamiento – Desarrollo Organizacional
<b>Delimitación Temporal:</b>	noviembre 2017 – Mayo 2018
<b>Delimitación Espacial:</b>	Personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.

### 1.3. Justificación

La investigación se justifica porque contribuye en la administración del talento humano generando sentido de pertenencia, adecuado ambiente laboral y motivando a los trabajadores y funcionarios a realizar el trabajo con eficacia y eficiencia.

Al fortalecer el compromiso generamos un vínculo entre la universidad los funcionarios y trabajadores quienes se identifiquen con la imagen de la institución, misión y visión.

La investigación es de utilidad teórica, ya que aportará con conocimientos y bases científicas que traten las variables investigadas, con el propósito de conocer más del empoderamiento y el desarrollo organizacional, buscando con este proyecto que la cultura y la imagen de la institución se desarrollen y se fortalezcan.

El trabajo en equipo, la comunicación, la empatía, el compañerismo, la orientación al cambio forman parte del empoderamiento de las personas hacia su sitio de trabajo, el mantener buenas relaciones interpersonales entre compañeros y líneas de supervisión es lo que se desea con esta investigación, hoy en día, el concepto de empoderamiento o *empowerment* recibe un gran reconocimiento como tema importante en las prácticas de la Dirección Organizacional.

Cabe recalcar que esto es un trabajo que debe empezar por las autoridades, decanos y directores quienes deben tener claro los objetivos de la organización en los ámbitos académicos, administrativos y sociales, para poder intercambiar ideas con sus subordinados.

Se torna trascendental cambiar la forma de pensar y el nivel cultural de los funcionarios y trabajadores de una organización, pero se trata de identificar con esta investigación es de qué manera el personal administrativo y trabajadores están comprometidos con la institución.

La investigación es práctica porque mediante la recolección de información y conocimiento generado se propone una solución a la problemática planteada, a fin de que se actúe como medio para impulsar el desarrollo organizacional y disminuir la resistencia al cambio de varios funcionarios y trabajadores quienes permanecen en su zona de confort.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Determinar de qué manera influye el empoderamiento del personal administrativo y trabajadores en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el tipo de empoderamiento que en la actualidad posee el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.
- Identificar los factores que permitan el desarrollo organizacional del personal administrativo y de los trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.
- Proponer una herramienta, conjunto de técnicas o buenas prácticas destinadas a generar eficiencia y productividad en el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

En este capítulo se desarrolla la parte teórica del presente trabajo, entendiendo su valor fundamental para alcanzar la comprensión inicial de las diferentes teorías expuestas por destacados autores sobre el empoderamiento y el desarrollo organizacional; se ha revisado información en diferentes fuentes: libros, tesis, artículos de revistas, en los cuáles analizan estas variables y su importancia dentro del talento humano.

Según Valdez (2017, pág. 37) argumenta que el trabajo bien desarrollado y el cumplimiento de metas establecidas por la organización se basa en motivar de alguna manera al colaborador lo que permitirá amplíe sus habilidades, conocimientos y esfuerzo o simplemente aprender cosas nuevas que le generen experiencias, a la que el desarrollo organizacional está conformado por dos palabras importantes, siendo estas el crecimiento y la disposición.

En la investigación presentada por Sánchez (2012, pág. 287) explica el poder y el empoderamiento y su significado teórico e ideológico. Como se ha indicado el empoderamiento introduce una idea global, operativa y positiva (el poder) en un campo dominado por nociones psicológicas, individualistas y deficitarias: el potencial teórico para ordenar y aprehender los datos y hechos del campo psicosocial se ve así grandemente ampliado. La creación o desarrollo de una conciencia o sentimiento subjetivo de poder potencial es de forma similar a la autoestima en la acción individual, el punto de partida del empoderamiento y el umbral para el inicio de la interacción y acción que conduzcan al cambio social. Si personas y grupos no poseen un cierto nivel de conciencia ligado a la experiencia previa del poder que en potencia poseen, no se embarcarán en interacciones o acciones

para conseguir metas porque no se ven capaces de actuar eficazmente y alcanzarlas.

En consideración a lo mencionado el desarrollo individual, la autoestima y los valores de cada persona son referentes para generar un cambio social, en las organizaciones se debe tomar en cuenta aspectos profesionales y culturales para el buen desempeño de funciones y la creación de un ambiente adecuado de trabajo.

Lo que se busca con el empoderamiento es la responsabilidad en el desempeño de actividades que cada funcionario y trabajador sean dueños de sus tareas es decir formar líderes en cada área o unidad de trabajo. Un líder positivo que transmita empatía, que logre captar las necesidades de su grupo y genere buenas prácticas en la calidad del trabajo.

En el trabajo investigativo de Los Ríos (2012) explica que el *empowerment* es un proceso que debe iniciar desde la jerarquía de una organización, sus altos mandos, generando y creando políticas laborales con las ideas de los empleados. Es necesario evaluar la situación actual de la empresa antes de aplicar el *empowerment*, no todas las organizaciones están preparadas para su aplicación, como la manifestamos en un inicio es proceso, y no se llegará al objetivo de la noche a la mañana.

Se puede acotar que para el presente estudio debemos analizar el tipo de empoderamiento que se quiere desarrollar en el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, realizar un diagnóstico para conocer de qué manera el personal se siente identificado con la institución.

La siguiente investigación de Rodríguez (2017), señala que las relaciones interpersonales se convierte en parte fundamental dentro del trabajo de equipo en una organización, además que todos deben considerar que el objetivo es común, mas no individual, generar un ambiente adecuado, impulsar el desarrollo profesional de los miembros del equipo de trabajo y generar el empoderamiento hacia la institución.

Esta investigación recalca la importancia de la creación de políticas de acuerdo a las necesidades de la institución y su funcionalidad.

Según De los Ríos et al. (2012) el Empowerment es entendido como un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano; en este proceso se suele trabajar en grupos cooperativos que compartan el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la claridad del desempeño y el proceso de información. además de proporcionar ideas para las estrategias organizacionales.

## **2.2 . Fundamentación Filosófica**

El presente proyecto de investigación se identifica con el paradigma crítico-propositivo; crítico ya que cuestiona la realidad del entorno y su contexto, es decir el escaso empoderamiento en el personal administrativo y trabajadores y propositivo porque se propone herramientas para dar solución al problema planteado.

Epistemológicamente: La presente investigación permitirá tomar conciencia de la importancia del empoderamiento del personal administrativo y trabajadores en la institución y a través de varias herramientas lograr los objetivos institucionales, por lo cual podemos afirmar que la problemática propuesta será resuelta no solo para beneficio de la investigadora sino para toda la institución.

Axiológicamente: La Universidad Técnica de Ambato por medio de sus autoridades, tiene el compromiso del cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de planes operativos los cuales cada unidad de la institución deben cumplirlo anualmente, el desarrollo organizacional permitirá que el personal administrativo y trabajadores cumplan sus funciones con eficacia y eficiencia mejorando la calidad del servicio, el clima laboral, y la práctica de valores institucionales como son: transparencia, ética, respeto, responsabilidad, humanismo, empatía y el compromiso con la institución y la sociedad.

Según Reyes et al. (2015) consideran que los valores no son resultados de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia, por el sujeto, es algo más complejo y multilateral, pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y su forma de expresión mediante conductas y comportamientos, por lo tanto solo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración reflexión y la actividad práctica.

## 2.3 Fundamentación legal

A continuación, se detallan las leyes, reglamentos, planes y normas que son de utilidad para la investigación:

**Tabla 1.** Fundamentación Legal

Marco Legal	Articulado
Constitución de la República del Ecuador	Sección Octava Trabajo y seguridad social Art.33 y Art. 34
Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP	Título V De la Administración Técnica del Talento Humano
Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP	Título II Del Régimen Interno de Administración del Talento Humano
Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal	Aplica para concursos de méritos y oposición.
Código del Trabajo	Capitulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador
Plan de Desarrollo 2017-2021- Toda una Vida	<b>Objetivo 4:</b> Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización. <b>Políticas:</b> <b>5.1</b> Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas. <b>5.6</b> Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades. <b>5.10</b> Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.

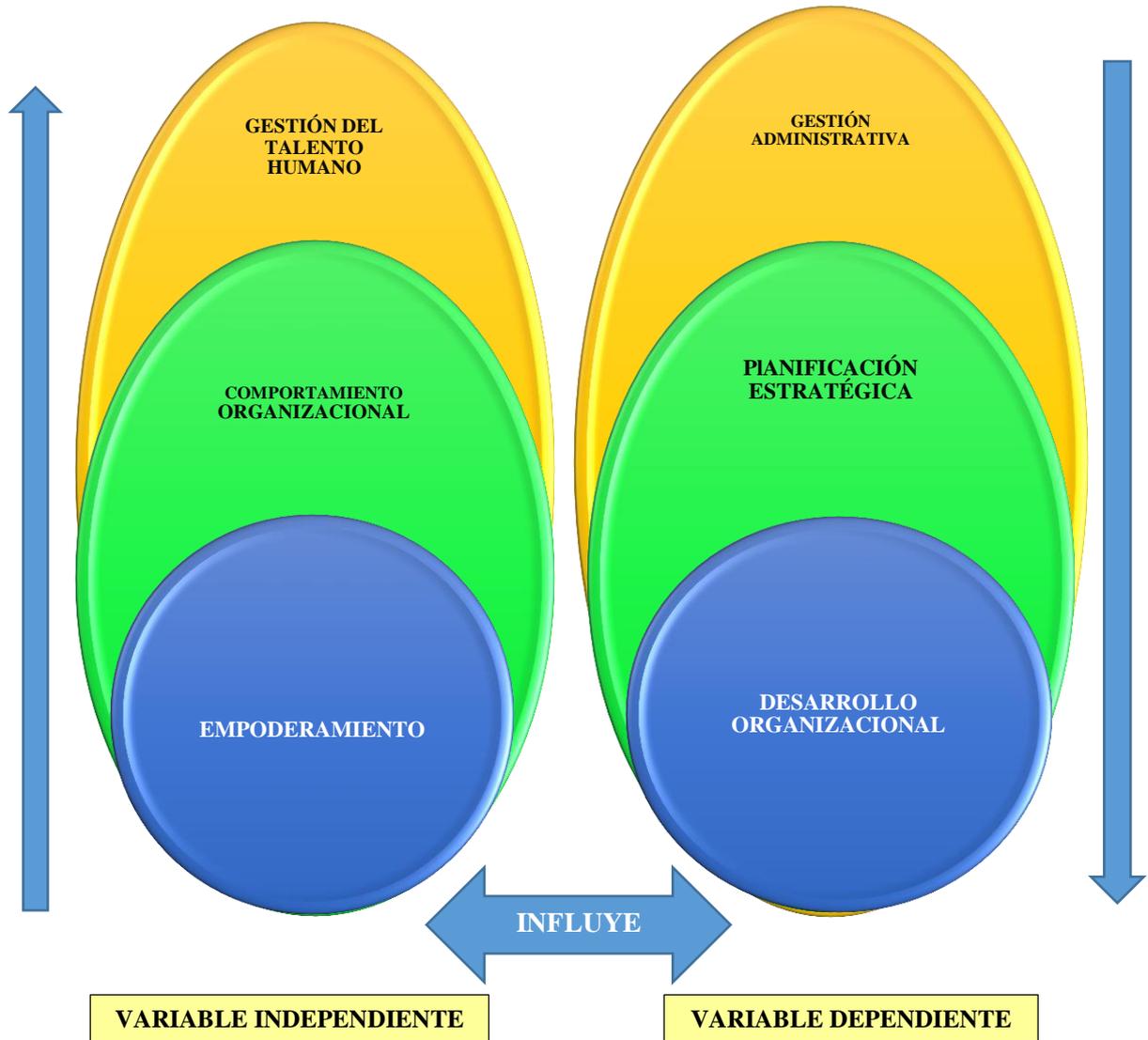
**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

## 2.4. Categorías Fundamentales

### 2.4.1. Categorización

Gráfico 4. Categorización Variables

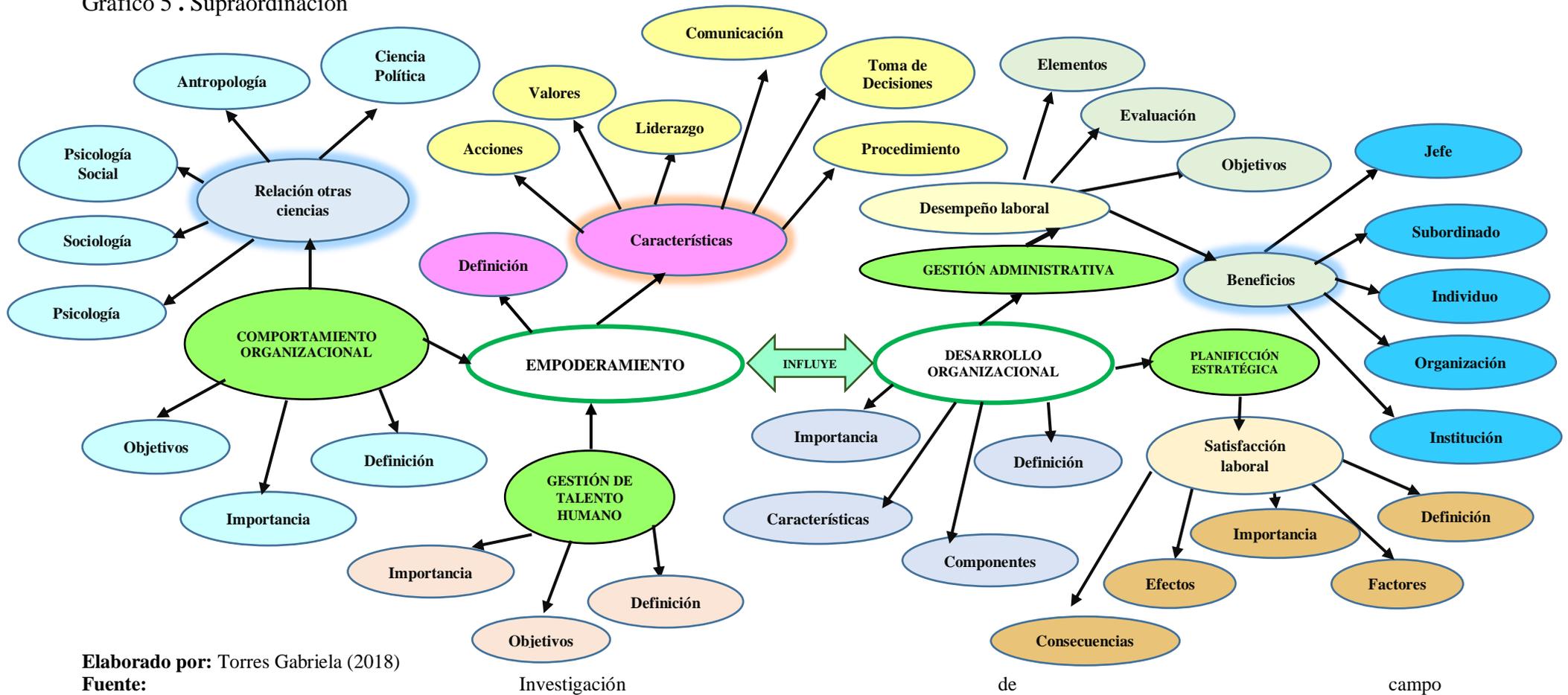


**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

### 2.4.2 Supraordinación de variables

Gráfico 5 . Supraordinación



Elaborado por: Torres Gabriela (2018)

Fuente:

### **2.4.3 Marco Conceptual**

#### **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

En palabras de Cuesta (2010) la actual Gestión de Talento Humano ha superado a la tradicional, ya que reconoce al recurso humano como factor principal en la gestión de las organizaciones, requiriendo su proyección estratégica los enfoques sistemático, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos.

En palabras de Arrobo (2013) la gestión del talento humano en las instituciones se debe desarrollar: “planeando, ejecutando y controlando sus acciones a fin de lograr un propósito organizacional de calidad en los colaboradores”. Desde este punto de vista se considera que el uso adecuado de los recursos de una institución y en especial el humano; se considera un factor representativo en el buen desempeño de un equipo al efectuar actividades como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, liderazgo, empoderamiento, entre otros.

La gestión del talento humano a nivel administrativo analiza a varios aspectos como: la cultura que existe en cada departamento, sección o unidad de gestión, e inclusive características del contexto ambiental, la misión, visión de la institución en cada área, la tecnología que utilizan, sus procesos internos, el estilo de la administración, es decir factores a analizarse en beneficio de la institución para un mejor clima organizacional.

Por eso es necesario reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y sobre todo dar seguimiento al personal, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la institución y en sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad, cumplimiento de las metas institucionales. Las instituciones según Vallejo (2016) necesitan aprender a:

- Romper paradigmas e iniciar por el cambio interiormente.
- Innovarse constantemente.

- Comprender la realidad y enfrentar el futuro.
- Entender su función en su puesto laboral designado, así como también conocer la misión, la visión de la institución.

A continuación, se detalla definiciones de gestión del talento humano de varios autores:

**Tabla 2.** Definiciones de gestión del talento humano

AÑO	AUTOR/ES	DEFINICIÓN
1990	Jackon y Schuller	Esfuerzos por asegurar que la persona adecuada esté en el puesto adecuado y en el momento adecuado.
1994	Rothwell	Esfuerzo sistemático y deliberado por asegurar continuidad en el liderazgo y en las posiciones clave y potenciar el desarrollo personal.
1999, 2001, 2002	Smart, Michels et al y Axelrod et al.	Proceso para atraer a los individuos talentosos y retenerlos en la organización, ofreciéndoles incentivos superiores a los que ofrece el mercado.
2004	Lawler, Levenson y Bourdeau	La capacidad de adquirir, desarrollar y asignar el talento.
2008	García, Sánchez y Zapata	Políticas, planes, programas con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren.
2011	Lledo	Enfoque práctico de las actividades siendo el pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos.
2012	Mora	Herramienta estratégica que impulsa a la excelencia las competencias de acuerdo a necesidades operativas para el desarrollo y administración de personas.

**Elaborado por:** Torres Gabriela

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la institución; la gestión del talento humano permite la comunicación entre el personal y la organización involucrando a la institución con las necesidades y deseos de sus funcionarios con el propósito de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo holístico personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada colaborador construyendo la paz interna, con el propósito de que se constituya en el capital humano más importante de la institución, su gente.

## **Objetivos de la gestión del talento humano**

Según Vallejo (2016, págs. 19,20,21) detalla varios objetivos los cuales deben contribuir a la eficiencia de la organización, estos son:

1. *Ayudar a la institución a alcanzar sus objetivos y ejecutar su misión.*
2. *Proporcionar competitividad a la organización.*
3. *Proporcionar a la institución personas idóneas y motivadas.*
4. *Incrementar la satisfacción en el trabajo.*
5. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.*
6. *Administrar y genera cambios.*
7. *Mantener políticas éticas y de transparencia.*
8. *Sinergia.*
9. *Diseñar el trabajo individual y en equipo.*
10. *Recompensar a los talentos.*
11. *Evaluar su desempeño.*

La gestión del talento humano debe generar cambio dentro de las organizaciones a través de planes de desarrollo individual luego por equipos, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **Importancia de la gestión del talento humano**

En las instituciones se observa que existen funcionarios que se encuentran insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los líderes de cada unidad de gestión de una institución o entidad, estos problemas, si no se resuelven a tiempo, se convertirán en grandes urgencias por resolverse (Vallejo, 2016). En todas las instituciones existen un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos justo a tiempo por las personas que trabajan en la institución; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos.

Tomando en cuenta asimismo que los recursos financieros y el equipamiento de la planta son recursos importantes para la organización y el clima organizacional, los trabajadores tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la

chispa creativa en cualquier organización, la gente se encarga de diseñar, producir los bienes y servicios, así mismo de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos o metas, como asimismo, operar con estrategias para la organización. Sin gente eficiente, eficaz y efectiva, es imposible que una institución cumpla sus objetivos. El trabajo del líder de talento humano es influenciar a su personal en la relación organización-empleados.

### **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La filosofía del Comportamiento Organizacional (CO) tiene un enfoque de apoyo y está orientado a los recursos humanos. El Comportamiento Organizacional investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones (Robbins S. P., 2013).

El Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización; como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprenderse que se destaque en el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración (Robbins S. P., 2013).

A este concepto, Hellriegel & Slocum, Jr. (2012), agregan que la efectividad de los individuos, los grupos y las organizaciones se ven influenciadas por los procesos y las prácticas internas.

En palabras de Alles (2013, pág. 19), el comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.

Todo esto y mucho más implican el comportamiento de las personas que integran una organización, como ya se dijo, de cualquier tipo y tamaño.

### **Importancia**

Chiavenato (2012) señala que el comportamiento organizacional ayuda a las personas en las organizaciones (gerentes, colaboradores, entre otros) a tener un mejor manejo y sobre todo mejorar la eficacia; para este autor, un gerente que entiende que es el comportamiento organizacional puede tomar todas las decisiones que sean adecuadas en equidad con las situaciones específicas, y sobre todo debe poseer capacidad para solucionar problemas y ayudar a las personas y grupos a alcanzar sus metas u objetivos de la mejor manera.

Chiavenato (2012, pág. 18), resuelve su argumentación en los siguientes postulados, que se citan textualmente, sobre el CO, en el que le:

- Permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada.
- Ofrece un vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo.
- Proporciona un conjunto de técnicas para operar los problemas y las oportunidades que se presenten en las situaciones de trabajo.
- Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.
- Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable.

Algunos autores muestran coincidencias con las afirmaciones de Chiavenato (2012), al afirmar que “el estudio del Comportamiento Organizacional ayuda a adquirir el conocimiento y las competencias necesarias para ser colaborador, líder de equipo, gerente y/o directivo efectivo”. Igualmente mencionan que el conocimiento y las competencias permiten identificar lo que está sucediendo, entender y explicar las situaciones, y actuar de forma consecuente, ya que la capacidad de poder anticipar, manejar y responder a cambios del entorno determinará la eficacia a largo plazo.

Se considera que el Comportamiento Organizacional (CO) es fundamental para el desarrollo organizacional, permitiendo a las empresas o instituciones enfocarse en las

personas como el recurso más importante para lograr sus metas, aprovechar mejor las oportunidades de mejora, e identificar y cuantificar las características de las personas para potenciarlas.

### **Relación con otras ciencias**

Chiavenato (2013) menciona que el comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en las contribuciones de varias disciplinas. Los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política.

Como se ve las aportaciones de la psicología han sido sobre todo en el plano del análisis individual o microanálisis, en tanto que las otras disciplinas han contribuido a la comprensión de conceptos externos como procesos de los grupos y organización.

Chiavenato (2009) y Robbins (2013) disgregan el comportamiento organizacional, de acuerdo a las diferentes similitudes que posee con otras ciencias y repasa en que son muchas las que a lo largo del tiempo han ido ejecutando diferentes aportes; la incidencia de estas disciplinas en este campo se ha dado en los tres niveles de participación que tienen las personas dentro de una organización: a nivel individual, grupal y organizacional. Seguidamente se presenta un epítome de los aportes de cada ciencia, desde la perspectiva de algunos autores, en mención:

#### **1. Psicología**

Esta ciencia mide y explica el comportamiento humano, a nivel individual su vida interior y sus interacciones con el mundo que le rodea; es decir, la psicología estudia el psiquismo humano (emociones, pensamientos, comportamientos) y cómo este interactúa en sus relaciones personales, sociales, laborales y culturales. Chiang et al. (2013)

Desde ese punto de vista, abarca todos los aspectos que tienen que ver con la experiencia humana. Aunque en un principio los psicólogos solo veían temas

relacionados con la fatiga, el aburrimiento y otros factores condicionantes con el desempeño en el trabajo, actualmente ya forman parte de sus estudio, aspectos como el aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, motivación, entre otros; y a nivel organizativo forma parte importante en las participaciones del personal a través de indicadores sobre satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral. Todos ellos forman parte del Comportamiento Organizacional.

## **2. Sociología**

Estudia a las personas “en relación con su ambiente social o cultural” (Robbins S. T., 2014). Los sociólogos han contribuido al comportamiento organizacional a través del estudio del comportamiento grupal. Al tiempo que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el que los individuos cumplen sus papeles; es decir la sociología estudia a las personas en relación con sus semejantes. Específicamente los sociólogos han hecho sus mayores contribuciones al CO a través de su estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, en particular las formales y complejas.

Algunos de los aspectos del CO que han recibido conocimientos valiosos de los sociólogos son la dinámica de grupo, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos.

## **3. Psicología social**

Estudia cómo las personas se comportan, piensan y sienten dentro del contexto social, es decir, como es el comportamiento del ser humano ante las diferentes situaciones sociales; la psicología social explica el porqué de las conductas de los seres humanos.

La Psicología Social es la rama de la psicología que combina conceptos de la psicología y la sociología y se centra en la influencia recíproca de las personas, combinando concepciones de la psicología y de la sociología, aunque generalmente se considera parte de la primera. “Se centra en la influencia de las personas entre sí” Ivancevich et al. (2016).

Principalmente se especializa en el estudio del cambio, a la vez “los psicólogos sociales hacen aportes significativos en los ámbitos para medir, entender y cambiar las actitudes; patrones de comunicación y construcción de la confianza”. (Konopaske, 2016). También ha realizado aportes importantes en temas relacionados a al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

#### **4. Antropología**

Es una ciencia que se dedica al estudio de todos los aspectos de la naturaleza humana, es un término de origen griego, compuesto por “anthropos” (hombre, humano) y “logos” (conocimiento) (Fierro, 2018).

La Antropología estudia los orígenes del ser humano tanto en las características físicas como las características biológicas y de la diversidad cultural como costumbres sociales y creencias. La antropología supone la integración de varias disciplinas que tratan de reflexionar sobre las dimensiones biológicas, sociales y culturales, siendo las principales áreas:

- Antropología Física o Biológica: estudia los aspectos genéticos y biológicos del ser humano.
- Antropología Social: analiza el comportamiento del ser humano en la sociedad, la organización social y política, las relaciones sociales y las instituciones sociales.
- Antropología Cultural: Investiga las culturas en el tiempo y en el espacio, las costumbres, los mitos; los valores, las creencias, los rituales, la religión, y el idioma. (Aamodt, 2013)

La Antropología Cultural se subdivide en otras especialidades como: Etnografía, Etnología, Arqueología y Lingüística, y está proyectada al estudio de “las sociedades y tienen por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades” Robbins

(2014). Sobre todo hace énfasis en las diferencias de valores, actitudes y comportamientos entre personas de países distintos y en organizaciones diferentes, encontrado influencia de esta rama en la cultura organizacional.

## **5. Ciencia política**

El estudio de la política siempre ha ido de la mano con el ejercicio del poder en las organizaciones sociales, como una necesidad o una forma de dirigir las acciones de mando. Desde las hordas, los clanes, las tribus o cualquiera que sea la forma social del ser humano, siempre actúa de manera política y ha logrado estructurar una organización del poder (Bandala, 2013).

En palabras de Vanegas (2013) El comportamiento organizacional es el campo de estudio en que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de la organización y se utilizan estos conocimientos para que las organizaciones trabajen más eficazmente.

Todos hacemos generalizaciones sobre el comportamiento de la gente; algunas de estas generalizaciones ofrecen conocimientos valiosos sobre el proceder de los seres humanos, pero muchas otras son erróneas. El comportamiento organizacional recurre al estudio sistemático para mejorar las predicciones de la conducta que en otro caso se habrían hecho a partir de la mera intuición.

Pero como las personas son diferentes, necesitamos ver el comportamiento organizacional en un contexto contingente con variables situacionales que moderen las relaciones de causa y efecto.

El comportamiento organizacional ofrece retos y oportunidades para los administradores. Ofrece nociones específicas para mejorar sus habilidades de trato con las personas. Reconoce las diferencias y ayuda a los administradores a apreciar el valor de la diversidad y las costumbres de la fuerza laboral, y a cambiar su estilo, cuando es necesario al administrar en otros países (Dew, 2013).

Se considera que mejora la calidad y la productividad de los empleados al mostrar a los administradores cómo facultarlos, ayudarles a equilibrar los conflictos entre vida privada-trabajo-diseñar e implantar programas de cambio. A la vez ofrece sugerencias para que los administradores manejen la escasez crónica de mano de obra. Los ayuda a enfrentar un mundo de temporalidad y a aprender formas de estimular las innovaciones.

Desde ese punto de vista el comportamiento organizacional brinda a los administradores lineamientos para crear un ambiente ético y sano; si bien el término política resulta común para cualquiera, si se compara con términos de otros ámbitos del conocimiento humano tiene sentidos diferentes, según el ámbito y el momento en que se emplee, no podemos olvidar que el punto de partida del cual parte el concepto de política, se refiere a la disciplina y a la existencia de conflictos sociales y de los intentos por sofocarlos o para regularlos, de ahí la importancia del campo de acción de la ciencia política.

## **EMPODERAMIENTO**

Para Marlan (2014) el empoderamiento es entendido como un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano. “En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio.”

Así mismo, el empoderamiento se produce cuando el directivo o gerente proporcionan a los colaboradores toda la información, conocimiento y recursos requeridos para que puedan desempeñar sus funciones o tareas asignadas, además les permite ejecutarlas en tal forma que sean necesarias para lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a los valores, identidad, cultura organizacional y fines de la institución Beckhard (2014).

Si el empoderamiento es desarrollado correctamente a nivel institucional y a su vez asumida como un cambio en la forma de vida y de gestionar la relación laboral, puede llevar a resultados beneficiosos, ya que permite mejorar el clima organizacional y vincular a todos los miembros de la institución para el buen desarrollo organizacional.

Para Romero (2012) “La teoría del empoderamiento o *empowerment* nace como complemento de la filosofía del cambio organizacional, de hecho, es una herramienta

como lo es, el *Total Quality*, la reingeniería y *Just in time*, este concepto siempre está involucrado al cambio”.

Mendoza et al. (2013) afirma que el empoderamiento es un elemento con grandes repercusiones en la salud laboral que es el ambiente donde se desenvuelven los colaboradores con la eficacia organizacional de las empresas, dado que hace referencia al sentido de control y dominio que tienen los individuos en relación al contexto laboral.

El empoderamiento en el campo administrativo aporta al desarrollo de las organizaciones, en el deseo por mejorar su rendimiento, emprendimiento y así volverse más eficaz y eficiente. Esta teoría es visionaria porque se proyectaba a desarrollar en los funcionarios y trabajadores de una institución o empresa no solo una aptitud de trabajo en equipo sino también una actitud de sinergia, en donde el personal se encuentra facultado para llevar a cabo actividades productivas como también la toma de decisiones que es fundamental en todo tipo de organizaciones.

La teoría afirma que el empoderamiento puede actuar de la siguiente manera según el nivel del poder y responsabilidad Koonts et al. (2012, pág. 89)

- El empoderamiento actúa equilibradamente si el poder está en igual magnitud que sus responsabilidades ( $P = R$ ), empoderamiento.
- Si el poder se encuentra en mayor magnitud que las responsabilidades, ocasiona que el jefe, supervisor o líder no tome las responsabilidades por sus actos, esto generaría una conducta autocrática ( $P > R$ ),
- Si la responsabilidad se encuentra en mayor magnitud que el poder, esto creará que los colaboradores se sientan frustrados por la falta de poder en las actividades que son responsables ( $P < R$ ).

Finalmente según las varias teorías sobre el empoderamiento se puede deducir la delegación de poder y responsabilidad de sus jefes o superiores a sus empleados y subordinados, de una forma equilibrada en la que se sientan libres para tomar responsabilidades en sus actividades de trabajo los cuales se reflejarán en su desempeño y desarrollo organizacional.

### **Características del empoderamiento**

El empoderamiento al ser operado en el área laboral administrativa produce varias actitudes que ayudan a mejorar el potencial que tienen el personal en relación a su puesto de trabajo al igual que las actividades que efectúan a diario.

El empoderamiento tiene algunas características que desarrollan las aptitudes hacia el trabajo como son:

- *Obteniendo el mérito de alcanzar un logro o un objetivo*, se identificaran con el pertenecer a un grupo u organización (orgullo). En la práctica empresarial los líderes con mayor identificación confían más en sus colaboradores y en la información que reciben, por lo tanto llegará a las metas establecidas por ellos mismos.
- *La seguridad de sentir apoyo del grupo de trabajo en las diferentes actividades que se enfrentan (grupo unido)*. Para lograr esa cohesión de grupos necesita fomentar el trabajo en equipo está permitirá que exista compañerismo, solidaridad para enfrentar todas las dificultades, esto beneficiará a la satisfacción y permitirá que los individuos pertenecientes al grupo sean más sociales.
- *La intención de llegar a los objetivos planteados con un deseo y convicción de mejorar y tener metas mayores (voluntad)*. Es fundamental para el empoderamiento pues dota de capacidad para operar lo que se debe hacer y además tener los conocimientos de porqué se elige y se toma a o no las decisiones.
- *Seguridad de ejecutar las actividades con responsabilidad y compromisos*, con el propósito de cumplir las expectativas tanto de los colaboradores, jefes, y clientes a los cuales se debe la razón (credibilidad) (Benavides, 2012).

Todas estas características son un conjunto de actitudes que el individuo desarrolla con el propósito de brindar el apoyo que necesita la organización, el empoderamiento lo que permite es realizar el correcto uso de estas características para que los sujetos humanos sean competentes tanto en forma individual como en la organización.

### **Acciones para fomentar el empoderamiento en la institución**

Según Alegret et al (2016, pág. 110), si el gerente o directivo de una institución o empresa está interesado en desarrollar un plan de empoderamiento del personal que tiene a cargo, empieza por implementar una serie de acciones, entre las cuales se puede mencionar:

- *Augurarse de que el personal está capacitado*: para tomar decisiones de forma autónoma; si no lo están, es lógico que recurran y dependan del líder o de sus superiores. Formación es igual a autonomía.

- *Ser claro al comunicarse con los trabajadores y administrativos:* cuáles son sus funciones, y lo que la dirección espera de ellos; es el comienzo del empoderamiento.
- *Premiar a los trabajadores proactivos:* Si en el sistema de incentivos vale la pena ser proactivo, todos se esforzarán por serlo. Reconocer dicha actitud con recompensas justas.
- *Planificar reuniones periódicas con los trabajadores:* tampoco se trata de caer en el extremo de dar libertad plena a los colaboradores. Se debe planificar reuniones con ellos cada cierto tiempo y evaluar su desempeño.
- *Confiar en los suyos y en quienes le rodean:* Es la mejor forma de poner en marcha una estrategia de empoderamiento. La falta de confianza puede dar origen a situaciones de apatía, falta de compromiso, pérdida de objetivos, entre otros.

### **Valores que promueven el empoderamiento**

Para que un proceso de estas características logre implementarse en una organización, se necesita de un trabajo bidireccional: por un lado, la motivación que desde la gerencia o dirección se transmita a los diferentes departamentos; por el otro, una disponibilidad de los trabajadores a coger dichas políticas, por lo tanto, los valores y los elementos que promueven en una estrategia de este tipo, que a continuación se detalla:

- *Desarrollo del personal:* talentos, habilidades, cualificación y formación.
- *Confianza:* entre los distintos niveles o rangos.
- *Responsabilidad:* cada miembro es consciente de su aportación al conjunto de la institución y de lo que conllevan sus labores y funciones.
- *Cambio organizacional:* la disposición de las empresas o entidades a adoptar un modelo de empoderamiento; por lo general, aquellas que permiten mayor participación de sus trabajadores son las que tienen más altos niveles de empoderamiento.
- *El liderazgo:* no solo el liderazgo directivo, sino también el liderazgo que cada trabajador asuma con respecto a sus funciones Beckhard (2013).

### **Liderazgo y el empoderamiento**

Newstrom (2013) expone que “el liderazgo en un proceso usado para influir y motivar a los demás, significa crear una visión e inspirar a otros para lograr

objetivos, sobre todo apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el resultado de los mismos.”

El liderazgo que toda persona empoderada necesita, se alcanza al lograr identificar, desarrollar, canalizar y enriquecer el potencial que ya está dentro de sí mismo y lo sostiene tanto en épocas buenas como malas, indica los estilos y el desarrollo de líderes, los cuales son:

### **La comunicación organizacional y el empoderamiento**

Habitualmente la mayoría de los problemas en las organizaciones, se deben a conflictos en la comunicación interna entre departamentos, secciones o unidades de gestión, tanto de manera vertical como horizontal, la ausencia de información de los superiores en las primeras líneas de la estructura organizacional afectan el trabajo objeto del empoderamiento, debido a que si el personal no cuentan con información verdadera y actualizada no podrán tomar decisiones atinadas y por ende evitarán la responsabilidad de las mismas para no cometer faltas y perder el trabajo.

Aamodt (2013, pág. 103) describe las formas en que el personal se comunica dentro de la institución u organización y la descripción de cada una para un mejor entendimiento.

- *Comunicación ascendente.*- Es el tipo de comunicación que va de los subordinados a los líderes, los colaboradores hablan directamente con los líderes en un entorno conveniente y dispuesto a informarles abiertamente los reportes y problemas que suceden dentro de la institución.
- *Comunicación descendente.*- tipo de comunicación que se entrega desde los altos mandos; se considera un metodo clave para mantener comunicados a los colaboradores y administrativos para que estos ejecuten su trabajo.
- *Comunicación de negocios.*- transmisión de información de diligencias comerciales a los colaboradores, la administración y los clientes.
- *Comunicación informal.*- es la información que a menudo se transmite en forma de serie, provee conocimiento, poder y entretenimiento a los colaboradores, sin embargo carece de responsabilidad, claridad en el mensaje y vía de notificación de certeras.
- *Comunicación interpersonal.*- enlaza el intercambio de mensajes de una persona a otra, a través de un canal de comunicación, el procedimiento inicia con un emisor que codifica y transmite un mensaje a través de un canal y termina con un receptor.

- *Las organizaciones busca colaboradores.-* con excelentes habilidades de comunicación, si el mensaje deseado es recibido e interpretado de manera correcta existe una mayor posibilidad que el desempeño de las funciones esperadas y establecidas cumpla con las expectativas..
- *La comunicación juega un papel importante en el desarrollo del empoderamiento.-* porque se constituye en una relación de confianza, seguridad y cooperación entre todas aquellas personas que se conforman en la institución, logra el entendimiento esperado entre cliente y empresa a través de sus colaboradores eficientes y eficaces.

### **Toma de decisiones para trabajadores empoderados**

Robbins (2013) mencionan que las personas con alto nivel de habilidad mental son capaces de procesar la información con mayor fluidez, solventar problemas con mayor precisión y aprender de forma más ágil, por lo que se espera que el índice de errores de decisión, sean menos frecuente, por eso es necesario reconocer que un líder o trabajador empoderado debe ser capaz de tomar decisiones atinadas en situaciones difíciles y críticas sin perder la visión de la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Para ello, se plantean los siguientes puntos.

#### *a) Implicaciones para directivos o gerentes en el desarrollo de la toma de decisiones en el personal.*

Los individuos analizan las situaciones en el ambiente, antes de interactuar, es por ello que la comprensión es el medio para que las personas tomen decisiones, por lo que es común que los individuos busquen soluciones que sean satisfactorias, en lugar de óptimas y para evitar que esto suceda, se enlistan las implicaciones que deben considerarse.

- Los individuos no basan su conducta únicamente en su ambiente externo, más bien lo perciben.
- Un trabajador empoderado debe saber cómo observar, en los compañeros de equipo su desempeño.

- Es necesario evaluar el método en que los colaboradores perciben su puesto de trabajo, para ser capaces de influir en la productividad.
- De la conclusión que obtenga el colaborador acerca de su trabajo bueno o malo, es una interpretación, los directivos o gerentes deben dedicar tiempo a entender la forma en que cada persona demuestra la realidad y al momento en que haya una divergencia significativa entre lo que se ve y lo que existe, tratar de eliminar las distorsiones.

*b) Cuatro elecciones para mejorar la toma de decisiones en los colaboradores empoderados.*

Al momento en que un trabajador toma decisiones y crea poder en su área, es muy probable que existan márgenes de errores en cuanto a sus decisiones, es por ello que se toman en cuenta los siguientes puntos para fortalecer y apoyar la misma, seguidamente se detalla:

- Efectuar un examen de la escenario donde se averigua el ajuste de toma de decisiones a la cultura organizacional.
- Alerta ante sesgos.
- Combinación de análisis racional con la percepción, debido a que conforme se aumente la experiencia directiva, se debe sentir mayor confianza al ubicar los procesos intuitivos por encima del análisis racional.
- Ampliación de creatividad, es decir, investigar soluciones novedosas a los problemas, tratar de distinguir desde ángulos diferentes y con analogías.

**Procedimiento para el diseño del empoderamiento**

Fincowsky (2013) indica los pasos a seguir para identificar las mejores ideas y prácticas para desarrollo de sus colaboradores, donde sea conveniente adaptarlas e implementarlas con meta de encontrar un mejor nivel de desempeño. El diseño de aplicación del empoderamiento en una organización, implica proceder sobre los siguientes siete criterios claves:

- Cambio radical en la visión de la organización, porque si el cambio en los modelos mentales no se concreta, el empoderamiento se aminora y sus posibilidades de éxito son derogadas.
- Lograr una actitud de compromiso por parte de los trabajadores y administradores para que estos actúen como si el éxito de la organización dependiera de ellos mismo.
- Reestructurar las funciones de la dirección. Es asumir roles diferentes a los acostumbrados basados en la integración y orientación estratégica de la institución u organización.
- Desarrollar una estructura de trabajo adecuada y funcional, así como también promover un clima laboral seguro y tranquilo.
- Establecer un método de prestación, que requiera un grado mayor de responsabilidad del colaborador al relacionar su desempeño con el éxito de la organización.
- Establecer una nueva dirección, sobre la administración de la información general de la empresa inclusive la financiera. Se deben definir los juicios de apertura y participación para que las decisiones sean tomadas por los equipos auto-dirigidos.
- La dinámica de los equipos auto-dirigidos o es fácil de efectuar ya que implica un esfuerzo extraordinario de directivos y trabajadores, especialmente durante el periodo de gestación e implementación.
- El empoderamiento es un proceso que debe iniciar en los altos mandos y/o gerencias, ya que son ellos quienes deben de facultar, habilitar ya autorizar a los colaboradores ya administrativos a través de la aportación y el trabajo.

## **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Según Reyes (2014), la gestión administrativa es la disciplina encargada en efectuar una adecuada gestión de los recursos, ya sean estos materiales, tecnológicos, financieros o humanos encaminados al cumplimiento de un propósito establecido, a su vez, León (2015) señala que la gestión administrativa ha evolucionado; y hoy en día no es vista de manera empírica, a lo que actualmente se plantea la administración científica, buscando métodos basados en ciencia que resuelva problemas de la administración, para buscar alta eficiencia en las empresas, para ello se basa en dos métodos que son la observación y la medición.

Carcamo (2013) coincide con ambos indicando que la administración hace referencia a la guía, a los caminos que hay que gestionar, a las estrategias y a las herramientas que conllevan a la institución a la rentabilidad económica. El término administración tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico.

La gestión administrativa se enfoca a una estrategia de desarrollo que posibilite un crecimiento en función de los trabajadores para lograr resultados positivos, a la vez implica considerar detenidamente los distintos pasos que se deberían operar desde un inicio dentro de la entidad, considerando características de forma tal que la exposición sea la mínima posible, haciendo que existan distintas etapas de desarrollo en función de la inserción que se logre en el mercado.

La administración se refiere a las diversas acciones y estrategias que permite que una institución cumpla sus objetivos plantados, ya sea estos económicos o al servicio, donde influyen factores productivos, estratégicos, financieros, logísticos, o humanos plasmados en el desempeño y bienestar laboral en las funciones encomendados. Esta es una de las principales virtudes a nivel empresarial, una manera clave para que pueda una organización diferenciarse de la competencia, ya que en un mundo globalizado, no se pueda estancarse, para ello es importante la creación de estrategias que accedan al mejoramiento de la gestión administrativa de las empresas ya sean estas públicas o privadas.

### **Desempeño laboral**

Las necesidades humanas varían según la cultura de cada ser humano y cada organización, la calidad de vida en el trabajo está determinada no solo por las características individuales o situacionales sino también por el logro de resultados en base al cargo a desempeñar y la consecución de objetivos institucionales.

Chiavenato (2009) afirma que el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de lograr medir y observar la acción.

El desempeño especifica al rendimiento laboral, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, concluir y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

De igual forma Chiavenato (2013) señala que el desempeño del cargo y el clima organizacional representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo.

### **Elementos del desempeño laboral**

En el área administrativa se ha estudiado la relación entre la gestión y el desempeño laboral, infiriéndose que depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características, competencias correspondientes a los conocimientos, habilidad y capacidades que se espera de una persona para que aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Según Davis y Newtrons (2013), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximiza el desempeño organizacional y administrativo.

Benavides (2012, pág. 56) sostiene que al desempeño hay que relacionarlo con competencias. Afirmando que en la medida, en que el trabajador mejore sus competencias, mejorará su desempeño.

### **Evaluación del desempeño laboral**

Alles (2009, pág. 120) menciona a la evaluación del desempeño como un proceso organizacional estructurado que tiene un doble propósito: se emplea para medir el desempeño de los colaboradores y al mismo tiempo, es un derecho del colaborador a

recibir retroalimentación sobre cómo está haciendo las cosas; es decir, como es su desempeño.

El cumplimiento de funciones, la forma en la que se realiza las tareas debe pasar por un proceso de retroalimentación mediante el cual se cumplan parámetros establecidos por las líneas de supervisión.

### **Objetivos de la evaluación del desempeño**

Esta evaluación es una herramienta que admite revisar la evolución y el procedimiento del recurso humano de una organización, es por ello que tienen objetivos esbozados que son fundamentales, que según Chiavenato (2013) los agrupa del siguiente modo:

- a) Admite condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b) Permite el tratamiento de los recursos humanos como un importante ventaja competitiva de la institución y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido del sistema de administración.
- c) A la vez dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, tanto a nivel individual como organizacional.

En el informe de Alegret et al. (2016, pág. 109) aclara que la evaluación del desempeño sirve para:

- Comprobar la eficacia de los procesos de la selección de personal, ya que se efectúa una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño se puede comprobar si esta predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño se puede evidenciar si la predicción se ha cumplido o no.
- Definir criterios retributivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- La evaluación pone de relieve qué aspectos deben ser mejorados y quiénes deben formarse.
- Mejorar la comunicación interna y proporciona datos sobre el clima laboral.
- Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto; adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos. Podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.
- Para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Cuando la evaluación se efectúa adecuadamente, proporcionan beneficios a corto, mediano y largo plazo, según Chiavenato (2013, pág. 365) señala que: “En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización, y la comunidad”

### ***1. Beneficios para el jefe***

- Evaluar el mejor desempeño y el comportamiento organizacional de los subordinados, tomando en cuenta la base, variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad administrativa.
- Tomar medidas con el propósito de mejorar el comportamiento del capital humano dentro de las organizaciones.
- Conseguir una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollándose éste.
- Planificar y organizar el trabajo en equipo, de tal forma que pueda organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje Chiavenato (2013).

### ***2. Beneficios para el subordinado***

- Conocer las reglas, normas o directrices que debe alcanzar el colaborador y que están conexos con su comportamiento y desempeño que son valiosos para la organización.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades, según la evaluación de su jefe.
- Autoevaluarse y autocriticarse en pro de maximizar su desarrollo y autocontrol Chiavenato (2013).

### ***3. Beneficios para la organización***

- Le permite evaluar al capital humano con el que se cuenta y establece la contribución de cada colaborador en el logro de los objetivos institucionales.
- Puede identificar los empleados que necesitan reajuste o perfeccionamientos, así como, los que tienen condiciones para ascenderlos. Le admite estimular la productividad, mediante el mejoramiento de las relaciones humanas en el trabajo, y la dinamización de sus políticas coherentes con el recurso humano Chiavenato (2013).

#### ***4. Beneficios para el individuo***

- Observa los aspectos de comportamiento y desempeño en el desarrollo organizacional que la institución más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, talleres) y las que el evaluado/a debería tomar como iniciativa propia (auto corrección, empoderamiento, esmero, atención, entrenamiento, entre otros).
- Poseen oportunidades para hacer autoevaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo cooperativo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la institución.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los colaboradores en general que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y velen porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación ente los evaluados y la preparación para las promociones Chiavenato (2013).

#### ***5. Beneficios para la institución***

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señalar con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programar las acciones de la unidad, dirigir y controlar el trabajo y establecer las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invitar a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio Chiavenato (2013).

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica es un proceso que permite dar seguimiento a los objetivos planteados en beneficio de la organización a través de acciones que deberá ser tomada para llegar a la meta propuesta estableciendo un plan de acción orientado a lograr los objetivos operativos alineados con los estratégicos.

Para Armijos (2016) la planificación estratégica no constituye en sí misma una “receta”, sino un medio para alcanzar los objetivos de la organización, por lo cual se considera una visión de largo plazo, una observación de conjunto y una apropiación del contexto en el que la organización existe, entre otros aspectos.

La planificación estratégica debe ser ejecutada en las instituciones a través de la utilización de los recursos disponibles, los cuales se encuentran encaminados al logro de los objetivos y que al mismo tiempo se establezcan mecanismos de control para solucionar los problemas que se hallen en la organización

### **Importancia de planificación estratégica**

Escalante (2013) menciona la importancia de la planificación estratégica se rige en los siguientes aspectos:

- Como punto de partida la planificación estratégica es importante porque afecta muchas de las acciones que los gerentes toman.
- Da metas específicas y proporciona a su personal una visión unificada.
- Observa la situación real de la institución y traza un camino a futuro tomando como base las situaciones actuales y los recursos que tiene la organización.
- Reduce la incertidumbre, el riesgo la insatisfacción laboral y el impacto del cambio.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planificación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asignan prioridades en el destino de los recursos.
- Propicia el desarrollo de la institución.
- Obliga a los directivos a ver la planificación desde el marco de perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a los logros.
- Da la estabilidad como organización para que se cumpla la misión por la cual fue creada la empresa.

- Da la dirección de las actividades de la institución y minimiza el desperdicio y la redundancia.
- Se puede desarrollar los tres tipos de control según lo planificado (control antes de planificar, control al momento de desarrollar la planificación y control después de planificar – retroalimentación).
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos (administra adecuadamente los recursos).

Según Zambrano (2007, pág. 35) la estructura de las organizaciones públicas se encuentra condicionada, especialmente, por los productos que de acuerdo con la ley respectiva se encuentra obligada a generar y, por lo tanto, se basa en el plan de gobierno, en donde se encuentran reflejados la misión, visión, objetivos y metas establecidos.

### **Etapas de la planificación estratégica**

- **Formulación de las estrategias:** incluye el desarrollo de la misión del ejercicio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.
- **Implantación de estrategias:** requiere que la empresa establezca objetivos se puedan llevar; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.
- **Evaluación de estrategias:** revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; medir el desempeño laboral, y tomar acciones correctivas para mejorar la satisfacción del personal. Todas las estrategias están sujetas a cambio (Carreto, 2016).

La planificación estratégica cuenta con tres etapas que son muy importante al momento de ser o implementadas en la empresa, debido a que se debe contestar interrogantes, mismas que indica con anterioridad las acciones que deben efectuarse para obtener mejores resultados.

Gráfico 6. Etapas de la planificación estratégica



Fuente: Carreto (2016, pág. 33)

Con las etapas de planificación estratégica descubre los beneficios y los riesgos que puedan presentarse a través de la ejecución del respectivo análisis tanto del entorno interno y externo, para poder alcanzar la satisfacción laboral de todo el personal, ya sean trabajadores y administrativos de la Universidad Técnica de Ambato.

### **Satisfacción laboral**

Es un estado que permite al personal sentirse cómodos en sus puestos de trabajo generando un buen ambiente laboral y logrando cumplir sus tareas en tiempos determinados.

### **Factores que determina la satisfacción laboral**

Según Robbins (2013) considera que los principales determinantes de la satisfacción laboral son: el reto de trabajo, el sistema de recompensas justas, las condiciones favorables de trabajo y los colegas que brinden apoyo.

**a. Reto de trabajo:** Un determinante muy importante para conocer en el trabajo, y saber la naturaleza del mismo, esto se encuentra dentro de las características del puesto de trabajo. Se ha identificado cinco dimensiones centrales, como:

- *Variedad de habilidades:* En este nivel el colaborador utiliza para el puesto que desempeña una variedad diferente de actividades; por lo cual esto conlleva al colaborador a usar sus habilidades y talentos en la ejecución de su trabajo.
- *Identidad de la tarea:* el colaborador se da cuenta del nivel en el cual el puesto ejecuta una tarea o actividad desde que inicia hasta que culmina con un resultado visible, un ejemplo es cuando un empleado conoce sobre la gestión de trámites para la entrega justo a tiempo, otro ejemplo cuando un lector o calificador analiza en el mismo momento de la entrega el archivo sin demora.
- *Significación de la tarea:* se refiere a la importancia que tiene las actividades del puesto en trabajo de otras personas ya sea de la organización o de ambientes externos (cliente)
- *Autonomía:* cuando se les otorga libertad, independencia al colaborador en las actividades de su trabajo y la utilización de instrumentos necesarios para realizarlos.
- *Retroalimentación del puesto:* Es el nivel en donde todas las actividades que se efectuó por parte del colaborado en su puesto de trabajo causa que el obtenga información clara acerca de la efectividad de sus know-how en el trabajo.

**b. Sistema de recompensas justas**

- *Satisfacción con el salario:* todo tipo de remuneración en general que reciben los colaboradores por su trabajo. La buena administración de este sistema de recompensas mejora la satisfacción de los colaboradores, además en la institución ayuda a obtener, conservar y retener a empleados que brinden una fuerza de trabajo productivo.
- *Comparaciones sociales internas y externas de la institución:* vienen hacer los principales factores que admiten al colaborador a crear lo que deberían recibir de

remuneración frente a lo que recibe. Esta compensación influye en el bienestar para ser favorables o no.

- *Satisfacción con el sistema de promociones de puestos:* da la oportunidad a los colaboradores a obtener crecimiento personal, mayores responsabilidades y confianza en sí mismo. En este punto los colaboradores en la institución ponen énfasis en las políticas aplicadas y su percepción de justicia; así quienes opinan que las decisiones sobre ascensos se hace de forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos en su trabajo.

### ***c. Condiciones favorables de trabajo***

Los clientes internos tienen un gran interés en el lugar físico del trabajo, les preocupa que el ambiente donde se desenvuelven les permita acceder a tener bienestar personal y les facilite un buen trabajo. Un ambiente físico agradable permitirá un mejor desenvolvimiento de las actividades laborales y ayudará a la complacencia del trabajador. Otros factores que inciden en las condiciones de trabajo son la cultura organizacional, en la que los valores, metas que se perciben por el trabajador se expresa en sus actitudes; así esto también influye al clima organizacional en la que se proporcionan situaciones optimistas de trabajo.

### ***d. Colegas que brindan apoyo***

Según Deguate (2018) algunos estudios comentan que los líderes más tolerables y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes y autoritarios hacia los subordinados; los colaboradores en la institución se difieren algo entre sí, en sus preferencias respecto a la consideración del líder puede ser que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para los colaboradores con autoestima baja o los puestos sean poco agradables para ellos o frustrantes.

## **Teoría de Herzberg sobre la satisfacción laboral estratégico**

El desafío que se tiene en las organizaciones es fortalecer a las personas con acciones estratégicas direccionándolas a que sean decididas y confiables, a la vez

comprometerlas para lograr los objetivos propuestos para alcanzar el éxito en el trabajo.

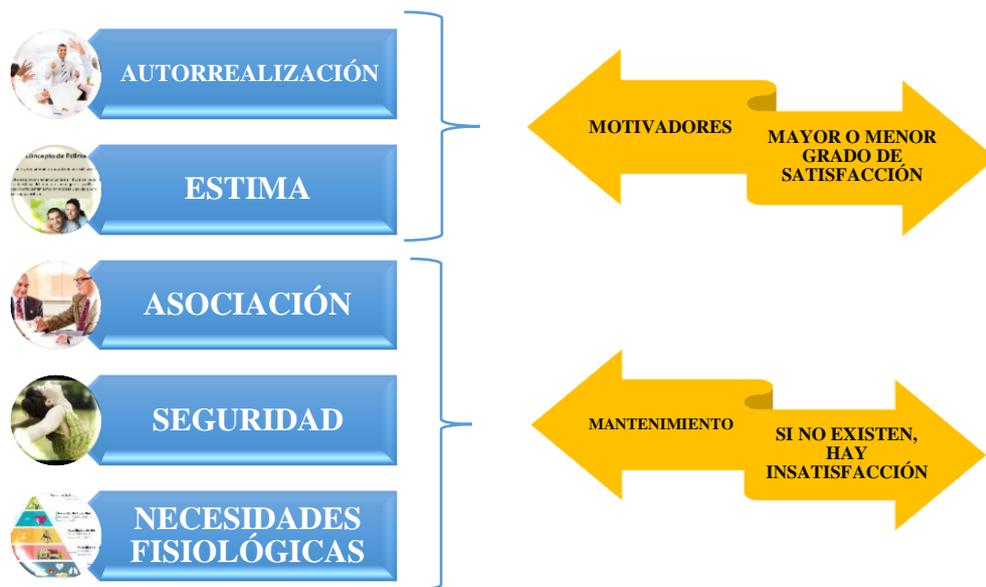
Para llegar a los objetivos de la organización se debe atender la motivación en el trabajo, cuyo camino lo llevará al bienestar laboral; una de las teorías motivacionales más importantes aplicables a la administración organizacional es la teoría de los dos factores propuesta por Frederick (2014) que trata de la motivación para el trabajo, también se la puede llamar como factores higiénicos y de motivación estratégica direccionada a un ámbito de bienestar laboral, como:

**a. Factores higiénicos o de insatisfacción:** se relacionan al ambiente laboral, en aquellos aspectos que incumbe a los colaboradores y a su ambiente físico, es decir la insatisfacción está relacionada con el ambiente en cual la persona se desenvuelve, estos factores son: salario, política, directrices de la organización, estilo de supervisión, condiciones ambientales de trabajo, seguridad en el empleo, relaciones con los superiores, colegas y subordinados.

Como se puede apreciar estos factores se llevan a cabo en un entorno laboral y están relacionados con las fuentes de insatisfacción en el trabajo.

**b. Factores de satisfacción:** Estos factores están relacionados con la satisfacción en puesto y con las tareas que el empleado realiza; es por esto que los factores motivacionales están bajo el control del colaborador en la institución, pues se relaciona con aquello que realiza y como se desempeña, estos factores involucran: el trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento y progreso y la realización personal.

Gráfico 7. Teoría de los dos factores



**Fuente:** Frederick (2014, pág. 75)

Desde ese punto de vista Chiavenato (2013, pág. 26) menciona que la satisfacción e insatisfacción laboral se puntualizan por diferentes factores; estos son por factores intrínsecos y por la falta de factores extrínsecos; los factores intrínsecos tienen la capacidad de llevar a un estado de satisfacción con el trabajo, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo psicológico de este modo el sujeto humano se compromete en aumentar sus conocimientos y a ampliar acciones creativas, aseverando su individualidad, consiguiendo objetivos del puesto con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, se observa ausencia de satisfacción.

### **Importancia de la satisfacción laboral estratégico**

La importancia de la satisfacción laboral tiene gran relevancia para los resultados de una organización, los beneficios que se pueden obtener son muchos entre los cuales se puede mencionar la reducción del ausentismo y una mayor retención del personal, también se relaciona con la productividad y el compromiso de los trabajadores.

En todas las organizaciones es de vital importancia el bienestar laboral y esto se logra con una correcta gestión de recursos humanos, constituyéndose en un indicador

que mide niveles de eficacia, eficiencia como efectividad de la organización. La satisfacción laboral influye en diferentes elementos como:

- *El trabajador:* la satisfacción influye en el trabajador ya que valora los sentimientos respecto a su puesto de trabajo, en la que busca medir los sentimientos de los trabajadores con respecto a las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares. Si se logra identificarlo y desarrollarlo en la organización puede ser un elemento positivo que brinda salud y bienestar al colaborador en el lugar donde se desenvuelve.
- *El equipo de trabajo:* influye de forma positivamente cuando los integrantes del trabajo en equipo despliegan el compromiso compartido, así como aspectos axiológicos en común, por el contrario si no han logrado la satisfacción se puede volver negativa: en el trabajo en equipo se desarrolla actitudes sociales para relacionarse con los compañeros.
- *La organización:* para lograr a los objetivos o metas esbozados por una organización es ineludible la satisfacción laboral para sus colaboradores ya que mejora la competitividad y la producción (Alles, Comportamiento Organizacional, 2013).

### **Efectos de la satisfacción laboral estratégica**

Las organizaciones al cubrir las necesidades de los individuos y al tener un nivel óptimo de satisfacción, se desarrolla en el trabajador una sucesión de efectos positivos que afectará su desarrollo individual como a la vez la obtención de resultados.

En el desarrollo individual del trabajador se considera los siguientes factores:

- *Actitudes positivas:* los empleados acogen actitudes más positivas ante el trabajo, se desarrolla la responsabilidad y el compromiso en sus trabajos. Esto mejora las relaciones entre compañeros, colegas, jefes, líderes y subordinados acortando posibles conflictos. Además al asumir actitudes positivas crea un ambiente en el trabajo llamado “contagio motivacional” optimizando el clima organizacional a nivel de la institución en cada área de trabajo.
- *Energía y disposición:* se opera para esforzarse en la ejecución de su trabajo de acuerdo al contrato, o al tipo de actividad que efectúe el individuo se dedicará a estas tareas más tiempo, se emplea en el trabajo con mayor concentración, será más cuidadoso en la toma de decisiones y esto beneficiará el trato con los usuarios, hace énfasis en las actividades anteriores que conlleva a un mejor desempeño y rendimiento.
- *Satisfacción general del individuo:* al poseer *satisfacción* en el trabajo aporta a un bienestar general que mejora todos los aspectos, ya sea personal o profesional del individuo (Arrobo, 2013).

En la obtención de resultados se mejora la productividad y calidad de la organización de los cuales se menciona a continuación:

- *Mejorar los resultados de la organización:* una persona satisfecha llega a los resultados en un menor tiempo que una persona insatisfecha esto es un enorme apoyo para los objetivos de la organización tanto en lo productivo como en lo funcional; además la satisfacción ayuda a los individuos a disminuir las enfermedades físicas y psíquicas que a la final beneficia tanto a las personas como a las empresas.
- *Mejora de la calidad y el servicio prestado por la organización:* el incremento del interés en el esfuerzo realizado por todos los miembros de la organización conducirá a la disminución de las dificultades, en consecuencia, a un desarrollo de la calidad (Beckhard B. , 2014).

### **Expresiones al no alcanzar el bienestar en sus trabajadores**

El personal de una organización puede manifestar su insatisfacción de varias maneras; pero es notorio observar en ellos cuando hay insatisfacción cuando reflejan o expresan conductas positivas para buscar mejorar o negativas como por ejemplo; se quejan, se insubordinan, se sustraen pertenencias de la organización, no se comunican efectivamente, les falta compromiso, carecen de confianza, no prestan atención a los resultados, evitan parte de sus responsabilidades o al final renuncian a su puesto de trabajo.

Estas respuestas de los empleados se dividen en dimensionales las que son:

- *Salida.* Conducta que posee el colaborador direccionado a abandonar la organización, en la cual busca otro trabajo o renuncia.
- *Negligencia.* No tener la capacidad de detectar los problemas y dejar que las condiciones empeoren, como la rotación de personal, absentismos, bajo desempeño laboral.
- *Opinar.* El empleado debe tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como puede ser el sugerir mejoras, opinar sobre los problemas con los jefes o superiores y algunas formas de actividad sindical.
- *Lealtad.* El empleado que espera pasivamente, pero tiene optimismo, a que se mejoren las condiciones; como por ejemplo, dar un punto de vista positivo y defender a la institución frente a críticas extremas, confiar en la organización y su administración y pensar que “hacen lo correcto” para todos (Taco Quishpe, 2016).

## **Consecuencias del bienestar en el desarrollo organizacional**

Las consecuencias para la organización según el nivel de bienestar que se tengan son varias, sin embargo, se detallan las más identificadas al problema que se plasma en esta investigación, a continuación, se detalla.

### **a. En la productividad**

En palabras de Robbins (2013) el personal que está más satisfecho en su trabajo es más productivo del que no está.

La productividad viene hacer la medida del sistema (procedimiento, técnica, método, entre otros) de la organización; que es un indicador que va midiendo la eficiencia y competitividad; así la relación entre la satisfacción y el rendimiento en esencia afirman que un trabajador motivado es muy productivo.

### **b. Absentismo laboral**

Es la ausencia o abandono del puesto laboral y de los deberes ajenos al mismo; violentando las condiciones señaladas en el contrato de trabajo, o a su vez puede ser la ausencia del colaborador en su puesto de trabajo en horas laborables o dentro de la jornada laboral vigente.

## **Recurso para enfrentar la insatisfacción laboral**

Los problemas laborales son fuente de la insatisfacción del colaborador en su función laboral, se ha realizado un análisis y se ha visto en la necesidad de tanto problema observado, que se puede utilizar una gran variedad de enfoques para enfrentar las dificultades, seguidamente se detalla los siguientes tres enfoques que se debería operar en cada área, departamento o unidad de gestión, conjuntamente con los líderes o coordinadores de la institución para dar seguimiento y buscar alternativas de solución, entre ellos están:

- 1) En hacer cambios de cómo realizar el trabajo, el diseño de puesto, la supervisión, dependiendo del empleo responsable de la insatisfacción.
- 2) En transferir a los colaboradores a otros puestos para obtener armonía en las características del trabajador y del puesto (perfiles). Se puede realizar una rotación en los grupos de trabajo para encontrar equipos más compatibles.
- 3) El intentar cambiar la percepción y expectativas del empleado insatisfechos, esto se debe pretender ejecutarlo siempre y cuando los colaboradores tienen malas interpretaciones basada en información errónea como, por ejemplo, rumores de retraso de sueldos, recorte de personal, entre otros (Garbanzo, 2016).

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

La implementación de los cambios es una tarea muy compleja, por cuanto implica rediseñar las estructuras, procesos, rutinas a lo interno de la organización, desde luego deben estar planificadas adecuadamente para que a la vez respondan a las metas y objetivos planteados o formulados, desde luego estas vienen hacer ajustes en forma progresiva, y son innovaciones que se implementan en las organizaciones como un todo para su desarrollo, utilizando un enfoque sistémico; las tendencias asociadas a la globalización requieren de respuestas sólidas y adecuadas a las complejas cadenas de transformaciones y retos ante las cuales se hallan insertas a las organizaciones (Garbanzo, 2016).

En el desarrollo organizacional se supone como un todo en la organización, pero no es viable crear un cambio sin razonar cada una de sus partes, todas tienen una situación estratégica, ideada desde la posición que ocupe; es la única forma de conseguir mayores posibilidades de efectividad en los cambios pretendidos Quiñonez et al. (2018)

Desde ese punto de vista de los autores es elemental conseguir los cambios que inspira el desarrollo organizacional, logrando una mayor eficiencia en su organización, con condiciones indispensables que sirvan en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Para Beckhard (2014) el Desarrollo Organizacional (DO), es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba para aumentar la eficiencia armonizando cuerpo, alma y espíritu al interior de las organizaciones a

través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento.

El Desarrollo Organizacional es un método organizado, dirigido desde la gerencia, la cual es parte fundamental para conseguir el involucramiento de los colaboradores de nivel inferior con el objetivo de lograr la evolución organizacional y así conseguir eficacia y eficiencia integral Safla et al. (2018)

Al Desarrollo Organizacional se le conoce como una estrategia debidamente planeada y de proyección futura, sirve para entender, modificar y desarrollar el personal para alcanzar la efectividad, tiene sus orígenes en las ciencias conductuales Hellriegel et al. (2015)

### **Componentes del desarrollo organizacional**

Es fundamental para alcanzar los cambios que inspira el desarrollo organizacional considerar distintos componentes:

a) ***Visión holística de la organización:*** Cada componente de la organización, desde la visión del desarrollo organizacional posee un valor fundamental específico; cada parte asume un rol que, unido a otras partes, dan como resultados acciones globales que, en forma individual, no es posible concebir. Cuando una de sus partes no se armoniza, la organización ve limitado su desarrollo efectivo. Debe entregarse una coordinación afecte entre todas sus partes (Robbins S. T., 2014).

Las organizaciones hoy enfrentan en forma constante complejos cambios según las demandas del entorno global, y la única forma de responder con eficacia es que las acciones en el plano organizacional sean asumidas desde un liderazgo global, que tome en cuenta cada una de sus partes. Para ello se requiere de procesos de gestión competitivos en el plano de la planificación, organización, coordinación y evaluación.

- b) Metodología sistemática:** Las personas, la estructura y los procesos propios de la organización se ejercen en forma sistemática, es decir, cada una de sus acciones inciden en todas sus partes, debido a la interconexión en la que actúan. El desarrollo organizacional toma en cuenta esta interacción, comprende que cada una de sus partes afecta los otros componentes y se presenta en la organización como un único componente, sin divisiones: es esencial conocer a cabalidad cada una de sus partes y su funcionamiento (Beckhard B. , 2014). El principio del desarrollo organizacional es articular en forma eficiente cada una de las partes de la organización en función de los objetivos planteados y mantener un constante monitoreo sobre sus comportamientos y sus rendimientos.
- c) Designación de agentes de cambio:** Quienes tienen a cargo la tarea de implementar los cambios necesarios para el desarrollo organizacional les corresponde convencer, estimular y coordinar y gestionar todos los recursos humanos y materiales que conduzcan al objetivo deseado. La selección del agente de cambio es rigurosa, debido a que debe reunir una serie de características personales y profesionales que le transmitan credibilidad al grupo. Los agentes de cambio pueden ser los directivos o coordinadores de las distintas áreas, pero debe darse la designación (Robbins S. T., 2014). Ningún proceso de cambio se desarrolla sin líder a cargo que ejecuta una adecuada gestión.
- d) Identificación real de los problemas:** Los procesos de desarrollo organizacional no solo investigan los problemas, sino que su intención es hacerlo con un abordaje propositivo, asemejando las viables soluciones. Es esencial la capacidad del equipo encargado para entender, en forma acertada el origen y consecuencia del problema; una inadecuada lectura de este hace que cualquier esfuerzo sea en vano.
- e) Aprendizaje constructivista:** Una de las claves de desarrollo organizacionales es el aprendizaje práctico. Se parte de que las enseñanzas se interiorizan en la medida que se analice y discuta su propia experiencia, es un enfoque constructivista; construyendo se aprende de una manera más efectiva que comprender situaciones teóricas de manera abstracta. Esto significa que el desarrollo organizacional efectivo aprende de la propia experiencia.
- f) Procesos grupales:** El desarrollo grupal más que un proceso individual es colectivo: las organizaciones se conforman de un grupo de individuos, razón por la cual se trabaja hacia la comunidad organizacional más que en el plano

individual, a su vez se fortalece la responsabilidad se construye confianza sus integrantes. Son apoyos, en este sentido, todas aquellas acciones que permitan a las personas integrantes de la organización trabajar en forma colaborativa-democrática, para lo que son efectivas las actividades del aprendizaje grupal como: análisis de nuevas prácticas de discusiones en grupo, mesas redondas, debates, conflictos intergrupales, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de los trabajos en equipo, también procedimientos de coordinación y colaboración. Estas actividades, a su vez son una oportunidad para mejorar las relaciones interpersonales y los sistemas de comunicación, construir y estimular la responsabilidad entre las personas.

- g) *Flexibilidad y contingencia:*** Los procesos de la implementación del desarrollo organizacional, por su misma naturaleza, no son rígidos; se requiere de la flexibilidad, actuando desde el enfoque de la contingencia, es decir, asumiendo los cambios necesarios en el momento oportuno con un enfoque de sistema abierto. Resulta fundamental la capacidad de adaptarse a las distintas situaciones que de los mismos procesos emergen. Dentro de estos ajustes siempre se analizan distintas opciones de respuesta, con el objetivo de seleccionar la más adecuada; no se basan en una única manera de plantear los problemas.
- h) *Trabajo colaborativo:*** La efectividad del desarrollo organizacional permanece en la capacidad de construir estructuras que puedan ser trabajadas en equipo, donde se presente la cooperación y la integración como manera de superar las incorrecciones detectadas. Los procedimientos organizacionales son más efectivos cuando los integrantes de la organización se armonizan de manera colectiva para llevar a cabo los diferentes procedimientos que, desde cada posición, sean necesarios (Garbanzo, 2016). La formación de equipos estimula el aprendizaje y la capacidad de colaborar con compromiso y responsabilidad. Es una estrategia utilizada para implementar los cambios en las organizaciones que les consientan alcanzar su desarrollo.

### **Características del Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional indaga que todos los componentes de la organización estén bien coordinados. Orientándose a las interacciones de los diversos segmentos

de la organización por medio de uno o más agentes de cambio como personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o intrínsecamente en la organización Davis et al. (2013)

Gráfico 8. Características del Desarrollo Organizacional (CDO).



Fuente: Davis et al. (2013, pág. 69)

Al hablar de desarrollo organizacional se refiere a una poderosa estrategia de cambio de largo plazo, que requiere contar con el apoyo decidido de la alta dirección que se concentra primordialmente en el aspecto humano y el compromiso de cambio de toda la organización.

### **Importancia del Desarrollo Organizacional**

Actualmente las organizaciones se encuentran incluidas en cambios importantes, algunos de base y otros en el giro del negocio, esto producido por los desafíos económicos a nivel global.

Para sustentar y fundamentar a las organizaciones a gestionar de manera adecuada su empresa o institución, nace como instrumento y proceso el Desarrollo Organizacional tomando como centro a las personas y su relación con el ambiente

laboral, clima organizacional, cultura, productividad, liderazgo, desarrollo profesional, entre otros.

## **2.5 Hipótesis**

La implementación de herramientas, conjunto de técnicas o buenas prácticas permitirá mayor empoderamiento del personal administrativo y trabajadores para mejorar el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato.

## **2.6 Señalamiento de las variables**

**Variable independiente:** Empoderamiento

**Variable dependiente:** Desarrollo organizacional

**Unidades de observación:** Personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Abato.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque**

En la presente investigación, se utilizará el enfoque cualicuantitativo, de conformidad con el paradigma crítico-propositivo, seleccionado en la fundamentación filosófica; ya que se utilizará técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, las cuales describen las cualidades de las variables: dependiente e independiente y cuantitativa la aplicación de herramientas estadísticas para obtener resultados confiables.

#### **3.2 Modalidad básica de investigación**

La modalidad de investigación a realizarse es combinada por cuanto se utiliza una investigación de campo, bibliográfica y documental para procesar la información.

##### **Investigación de campo:**

La realidad del entorno y las percepciones directas que se tienen en el lugar de los hechos, permite recolectar información veraz y oportuna sobre la problemática del escaso empoderamiento en la Universidad Técnica de Ambato.

Es necesario la utilización de algunas técnicas para procesar la información, como:

- La observación directa: Analizaremos el entorno y la situación actual de la institución y al personal administrativo y trabajadores.

- Test: Se aplicará esta técnica al personal administrativo y trabajadores de las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato y poder determinar varios componentes del empoderamiento y el desarrollo organizacional.

### **Investigación bibliográfica**

De acuerdo a los avances de la tecnología, el acceso a bases de datos en los cuales encontramos revistas indexadas y artículos científicos permitirán relacionar el problema objeto de estudio, cómo surgió y cuáles son las alternativas de solución que se han planteado.

### **Investigación Documental:**

La información en libros, tesis de posgrado y pregrado contribuirán a una investigación completa y eficaz.

### **3.3 Nivel de investigación**

Para la ejecución de esta investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación:

#### **Investigación Exploratoria:**

Permitirá visualizar a la institución en sí, es decir explorar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, tener un contacto directo con el personal inmerso en la problemática, en la cual de manera más clara verificaremos las verdaderas causas y efectos del tema de investigación.

#### **Investigación Descriptiva:**

Esta investigación será aplicada ya que nos permitirá puntualizar el problema en tiempo real, identificando el porqué del escaso empoderamiento del personal administrativo y trabajadores y aplicando herramientas efectivas para el desarrollo organizacional de la institución.

## Investigación Correlacional

Esta modalidad de investigación nos permitirá visualizar la relación que existe, entre el empoderamiento del personal administrativo y trabajadores en las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato y el desarrollo organizacional.

### 3.4 Población y muestra

La población para la presente investigación lo conforman un total de 812 funcionarios, identificados como personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, quienes laboran bajo la modalidad de contrato ocasional, contrato indefinido y nombramiento.

#### Personal Administrativo y Trabajadores

**Tabla 3** Modalidad Laboral

<b>MODALIDAD LABORAL</b>	
<b>Personal Administrativo</b>	
Contratos Ocasionales	183
Nombramiento	373
<b>Trabajadores</b>	
Contrato Indefinido	242
Contrato Colectivo	14
<b>TOTAL</b>	<b>812</b>

**Elaborado por:** Torres Gabriela(2018)

**Fuente:** Dirección de Talento HumanoHumano (2017)

**Tabla 4.** Personal administrativo y trabajadores

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		
N.	UNIDAD-FACULTAD-CENTROS	CANTIDAD
1	CENTRO DE CULTURA FÍSICA	4
2	CENTRO DE IDIOMAS	12
3	CONSULTORIO JURÍDICO	2
4	SISTEMA DE NIVELACIÓN	1
5	UNIDAD DE EVALUACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	7
6	UNIDAD DE BIENESTAR ESTUDIANTIL Y ASISTENCIA UNIVERSITARIA	34
7	UNIDAD ACADÉMICA	6
8	UNIDAD ADMINISTRATIVA	133
9	UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	3
10	UNIDAD DE CULTURA E IMAGEN INSTITUCIONAL	30
11	UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y VIRTUAL	8
12	UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO	48
13	UNIDAD DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO	6
14	UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	13
15	UNIDAD DE POSGRADO	5
16	UNIDAD DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES	5
17	UNIDAD DE TALENTO HUMANO	26
18	UNIDAD DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	21
19	UNIDAD DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	7
20	UNIDAD FINANCIERA	48
21	FACULTAD DE CIENCIA E INGENIERÍA EN ALIMENTOS	40
22	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	24
23	FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS	52
24	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	40
25	FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN	44
26	FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA	34
27	FACULTAD DE DISEÑO, ARQUITECTURA Y ARTES	10
28	FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL Y MECÁNICA	30
29	FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E INDUSTRIAL	30
30	FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES	24
31	PROCURADURÍA	8
32	RECTORADO	18
33	SECRETARÍA GENERAL	14
34	UNIDAD CENTRALIZADA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	5
35	UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS	4
36	VICERRECTORADO ACADÉMICO	11
37	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	5
	<b>TOTAL</b>	<b>812</b>

**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Unidad de Talento Humano de la UTA (2018).

### **Muestra:**

La población de la investigación es de 812 funcionarios que corresponden al personal administrativo y trabajadores de la institución.

Para determinar el tamaño de la muestra se debe tomar en cuenta la siguiente fórmula:

**Fórmula**

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

**En donde:**

n = tamaño de la muestra

PQ = constante de la varianza población (0.25)

N = tamaño de la población

E = error máximo admisible (al 1% = 0.01; 2% = 0.02; 3% = 0.03; 4% = 0.04; 8% = 0.08; 9% = 0.09; 10% = 0.1). A mayor error probable, menor tamaño de la muestra

K = coeficiente de corrección del error (2)

$$n = \frac{0,25 (812)}{(812 - 1) \frac{0,05^2}{2^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{203}{0,756875}$$

$$n = 268,208092$$

$$n = 268$$

Para seleccionar el grupo de personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, a quienes se les aplicará un test, usamos un muestreo aleatorio por cada unidad académica y facultad para ello elegimos 268 funcionarios según la muestra.

**Tabla 5.** Muestra del personal administrativo y trabajadores.

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b>			
<b>N.</b>	<b>UNIDAD-FACULTAD-CENTROS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>MUESTRA</b>
1	CENTRO DE CULTURA FÍSICA	4	2
2	CENTRO DE IDIOMAS	12	5
3	CONSULTORIO JURÍDICO	2	1
4	SISTEMA DE NIVELACIÓN	1	1
5	UNIDAD DE EVALUACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	7	3
6	UNIDAD DE BIENESTAR ESTUDIANTIL Y ASISTENCIA UNIVERSITARIA	34	12
7	UNIDAD ACADÉMICA	6	3
8	UNIDAD ADMINISTRATIVA	133	25
9	UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	3	2
10	UNIDAD DE CULTURA E IMAGEN INSTITUCIONAL	30	10
11	UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y VIRTUAL	8	4
12	UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO	48	10
13	UNIDAD DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO	6	3
14	UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	13	5
15	UNIDAD DE POSGRADO	5	3
16	UNIDAD DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES	5	2
17	UNIDAD DE TALENTO HUMANO	26	10
18	UNIDAD DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	21	8
19	UNIDAD DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	7	3
20	UNIDAD FINANCIERA	48	17
21	FACULTAD DE CIENCIA E INGENIERÍA EN ALIMENTOS	40	12
22	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	24	10
23	FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS	52	15
24	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	40	12
25	FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN	44	18
26	FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA	34	10
27	FACULTAD DE DISEÑO, ARQUITECTURA Y ARTES	10	7
28	FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL Y MECÁNICA	30	8
29	FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E INDUSTRIAL	30	8
30	FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES	24	8
31	PROCURADURÍA	8	3
32	RECTORADO	18	9
33	SECRETARÍA GENERAL	14	6
34	UNIDAD CENTRALIZADA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	5	3
35	UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS	4	2
36	VICERRECTORADO ACADÉMICO	11	5
37	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	5	3
	<b>TOTAL</b>	<b>812</b>	<b>268</b>

**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Unidad de Talento Humano de la UTA (2018).

### 3.5 Operacionalización de variables

#### Variable independiente: Empoderamiento

**Tabla 6.** Operacionalización VI

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
<p><u>Empoderamiento:</u></p> <p>Es el desarrollo personal de los trabajadores de las empresas que tienen confianza en tomar las decisiones de manera autónoma con responsabilidad, minimizando en medida de lo posible la supervisión de sus superiores, y a la vez de hacerse responsables de esas decisiones a un cambio organizacional y con liderazgo Alegret et al. (2016)</p>	Desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento</li> <li>• Habilidad</li> <li>• Formación</li> </ul>	<p><b>Comunicación efectiva</b> ¿Qué tan bueno soy dando retroalimentación?</p>	Escala 1	Test
	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y satisfacción</li> </ul>	<p><b>Trabajo en equipo</b> ¿Soy un jugador de equipo?</p>	Escala 2	Test
	Responsabilidad Cambio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño</li> <li>• Seguridad laboral</li> </ul>	<p><b>Habilidades</b> ¿Cuál es mi tipo de poder preferido?</p>	Escala 3	Test
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Dirección</li> <li>• Técnicas</li> <li>• Clima organizacional</li> </ul>	<p><b>Manejo de conflictos</b> ¿Cuál es mi conflicto preferido de manejo de estilo?</p>	Escala 4	Test

**Elaborado por:** Torres Gabriela (2017) **Fuente:** Investigación de campo

**Variable dependiente:** Desarrollo Organizacional

**Tabla 7.** Operacionalización VD

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
<p><u>Desarrollo organizacional:</u></p> <p>Es un método organizado, dirigido desde la gerencia, la cual es parte fundamental para conseguir el involucramiento del personal, con el objetivo de lograr la evolución organizacional y así conseguir eficacia y eficiencia integral Safla et al. (2018)</p>	Método organizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de equipos</li> <li>• Valores humanos</li> </ul>	<p><b>Comunicación efectiva</b> ¿Qué tan bueno soy dando retroalimentación?</p>	Escala 1	Cuestionario
	Evolución organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación sistémica</li> <li>• Orientación de contingencia</li> </ul>	<p><b>Trabajo en equipo</b> ¿Soy un jugador de equipo?</p>	Escala 2	Cuestionario
	Eficacia y eficiencia integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Utilización de un agente de cambio</li> <li>• Solución de problemas</li> </ul>	<p><b>Habilidades</b> ¿Cuál es mi tipo de poder preferido?</p>	Escala 3	Cuestionario
				<p><b>Manejo de conflictos</b> ¿Cuál es mi conflicto preferido de manejo de estilo?</p>	Escala 4

**Elaborado por:** Torres Gabriela (2017) **Fuente:** Investigación de campo

### 3.6 Plan de recolección y procesamiento de la información

**Tabla 8.** Recolección y procesamiento de información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Para qué?</b>	Para alcanzar los objetivos de la investigación
<b>¿De qué persona u objeto?</b>	Personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato
<b>¿Sobre qué aspectos?</b>	Indicadores (matriz de operacionalización)
<b>¿Quién? ¿quiénes?</b>	La investigadora: Gabriela Estefanía Torres Espín
<b>¿Cuándo?</b>	Las veces que se considere pertinente y necesario
<b>¿Dónde?</b>	Universidad Técnica de Ambato campus Huachi Chico, Ingahurco, Querochacha
<b>¿Cuántas veces?</b>	Las veces que sea necesario
<b>¿Qué técnicas de recopilación?</b>	Test (Escala de empoderamiento)
<b>¿Con qué?</b>	Test
<b>¿En qué situación?</b>	Condiciones y circunstancias normales

**Elaborado por:** Torres Gabriela

**Fuente:** Investigación de Campo

Para el presente trabajo investigativo, el procesamiento y análisis de la información recolectada se procederá de la siguiente manera:

1. El test que se aplicará es una herramienta mediante la aplicación de escalas, según Thompson et al.(2014) ayudan a los individuos de una organización a trabajar mejor en un equipo y desarrollar habilidades en las cuales están identificadas el empoderamiento y el desarrollo organizacional.
2. La información obtenida del test será revisada, organizada y tabulada en el programa informático SPSS para mejor codificación y análisis.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

Test dirigido al personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.

##### Escala 1.

¿Qué tan bueno soy dando retroalimentación?

**Tabla 9.** Retroalimentación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Respuestas a	175	65%	65%	65
Respuestas b	93	35%	35%	100
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

**Gráfico 9.** Retroalimentación



**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** De acuerdo al análisis del test mediante el cual indica que las respuestas a muestran las fortalezas del individuo y las respuestas b las debilidades y según los resultados obtenidos se establece que el personal administrativo y trabajadores tienden a explicar mas sus fortalezas que sus debilidades, es decir no poseen la confianza en sus lideres o equipo de trabajo.

## **Escala 2. Trabajo en equipo**

### **¿Soy un jugador de equipo?**

Utilice la siguiente escala para identificar con cuál de estas 20 declaraciones está de acuerdo.

1 = Muy de acuerdo

2 = De acuerdo

3 = Ligeramente de acuerdo

4 = Ni de acuerdo no en desacuerdo

5 = Ligeramente en desacuerdo

6 = En desacuerdo

7 = Muy desacuerdo

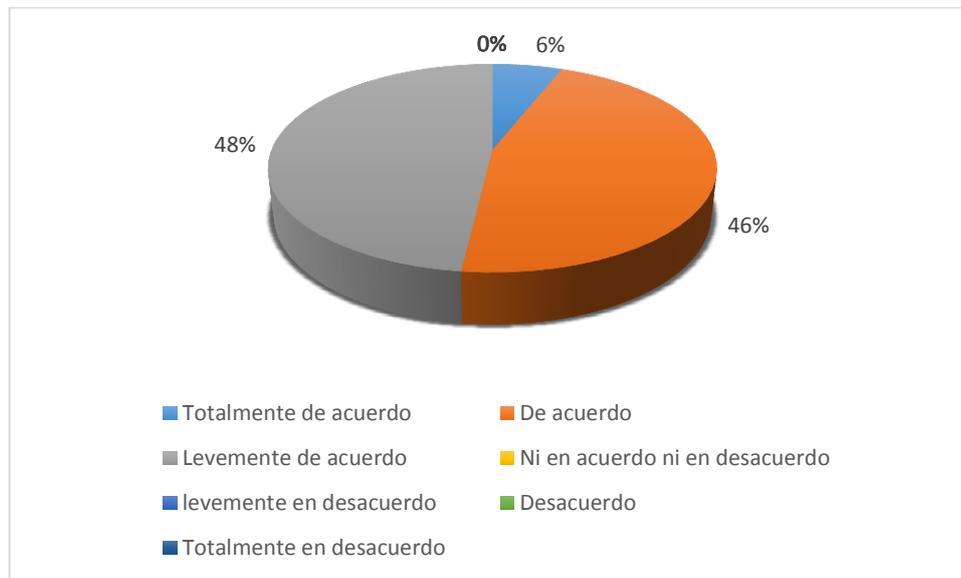
**Tabla 10.** Trabajo en equipo

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente de acuerdo	16	6%	6%	6
De acuerdo	123	46%	46%	52
Levemente de acuerdo	129	48%	48%	100
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	
Levemente en desacuerdo	0	0%	0%	
Desacuerdo	0	0%	0%	
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0%	
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

Gráfico 10. Trabajo en equipo



**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** Conforme a los resultados obtenidos existe trabajo en equipo dentro de las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad ya que para la consecución de objetivos es necesario unir fuerzas y cumplir disposiciones, a su vez se identifica que el trabajo en equipo es solo para lograr objetivos mas no para establecerse como un verdadero equipo de trabajo.

### Escala 3. Tipo de poder

#### ¿Cuál es mi tipo de poder preferido?

Para responder a las 20 declaraciones piense en términos que prefiera para influir a otros. Utilice la siguiente escala de respuestas.

- 1 = Totalmente en desacuerdo (recompensa)
- 2 = En desacuerdo (coercitivo)
- 3 = Ni de acuerdo no en desacuerdo (legítima)
- 4 = De acuerdo (experto)
- 5 = Totalmente de acuerdo (referente)

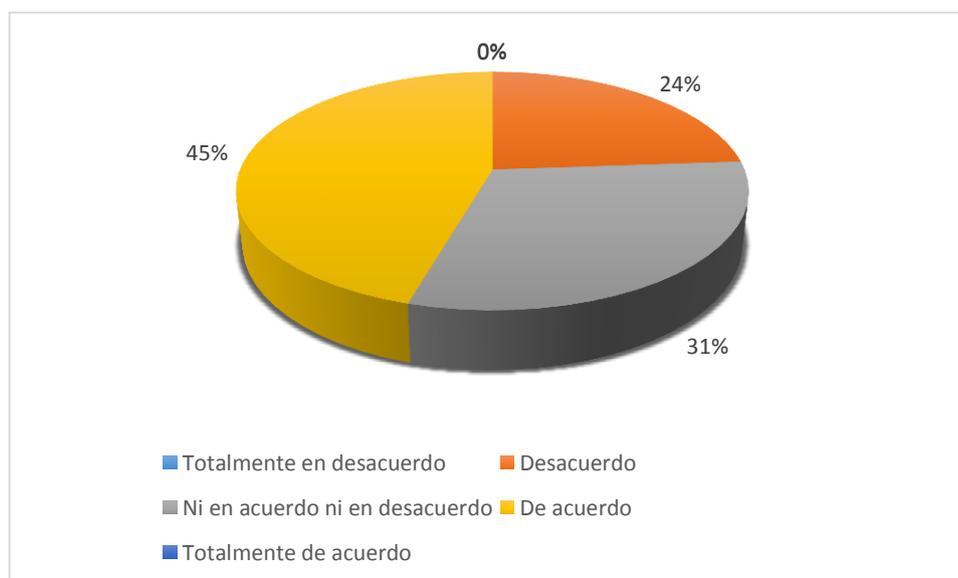
**Tabla 11.** Tipo de poder

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0%	0
Desacuerdo	64	24%	24%	24
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	82	31%	31%	55
De acuerdo	122	45%	45%	100
Totalmente de acuerdo	0	0%	0%	
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

**Gráfico 11.** Tipo de poder



**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** Según lo recopilado los tipos de poderes o de líderes dentro de las unidades académicas y administrativas no se encuentran definidos, no se ha delegado correctamente las funciones tampoco a los responsables de grupos, es decir la toma de decisiones se basa solo en los jefes de cada unidad, impidiendo que sus subordinados tengan en la capacidad de decidir dentro de la institución.

#### Escala 4. Manejo de conflictos

##### ¿Cuál es mi conflicto preferido de manejo de estilo?

Cuando difieres con alguien, ¿cómo respondes? Utilice la siguiente calificación de la escala a registrar sus respuestas.

1 = Prácticamente nunca

2 = Una vez en cuando

3 = A veces

4 = Bastante a menudo

4 = Muy a menudo

**Tabla 12.** Manejo de conflictos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Prácticamente nunca	0	0%	0%	0
De vez en cuando	20	8%	8%	8
A veces	17	6%	6%	14
Bastante a menudo	231	86%	86%	100
Muy a menudo	0	0%	0%	
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

**Gráfico 12** Manejo de conflictos



**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** Los resultados obtenidos indican que el personal administrativo y trabajadores se encuentran manejando conflictos en varias ocasiones es decir las unidades académicas y administrativas no poseen un cálido ambiente laboral, tienen la capacidad para resolver conflictos mas no para evitarlos.

#### 4.2. Verificación de hipótesis

Para la verificación de hipótesis se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson el cual mide el grado de asociación lineal entre dos variables, tomando valores entre -1 y 1, los valores próximos a 1 indicaran una fuerte asociación lineal positiva entre variables.

#### Coeficiente de Correlación de Pearson

		Correlaciones			
		Escala1	Escala2	Escala3	Escala4
Escala1	Correlación de Pearson	1	-,510**	-,303**	-,518**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268
Escala2	Correlación de Pearson	-,510**	1	,820**	,264**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268
Escala3	Correlación de Pearson	-,303**	,820**	1	,102
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,097
	N	268	268	268	268
Escala4	Correlación de Pearson	-,518**	,264**	,102	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,097	
	N	268	268	268	268

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Escala 2:** Trabajo en equipo (Desarrollo Organizacional)

**Escala 3:** Tipo de poder (Empoderamiento)

## **Análisis del Coeficiente de Correlación de Pearson**

### **Planteamiento de la hipótesis: Modelo Lógico**

**Ho nula:** La implementación de herramientas, conjunto de técnicas o buenas prácticas no permitirá mayor empoderamiento del personal administrativo y trabajadores tampoco mejorará el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato.

**H1 alternativa:** La implementación de herramientas, conjunto de técnicas o buenas prácticas permitirá mayor empoderamiento del personal administrativo y trabajadores para mejorar el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato.

### **Decisión:**

Considerando los valores de 1 y -1 según el Coeficiente de Correlación de Pearson y el resultado obtenido de 0.820, el cual indica la asociación o relación entre las dos variables, y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alternativa, es decir: La implementación de herramientas, conjunto de técnicas o buenas prácticas permitirá mayor empoderamiento del personal administrativo y trabajadores para mejorar el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de analizar e interpretar los resultados de la investigación realizada con el test y la encuesta aplicada al personal administrativo y trabajadores de la institución, se han determinado las siguientes conclusiones:

#### **5.1 Conclusiones**

- El personal administrativo y trabajadores indican que los niveles de liderazgo o tipos de poderes son bajos, lo que evidencia una carencia significativa de habilidades gerenciales de los altos mandos que dirigen las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad.
- Para lograr desarrollo organizacional dentro de las organizaciones es importante el trabajo en equipo, lo que determinan los encuestados es que, si se trabaja en equipo para el cumplimiento de actividades básicas, pero en si no se genera empatía en todos los grupos de trabajo.
- Se hace referencia a la retroalimentación como un instrumento que según los encuestados debe ser utilizada para tratar fortalezas y debilidades en aspectos del puesto de trabajo en sí y cómo influye en aspectos personales.
- Es necesario que la comunidad universitaria en este caso, los trabajadores y personal administrativo estén al tanto de la situación de la institución, tanto en el área de planificación estratégica como en los planes institucionales y la filosofía institucional.

- No existe un plan de inducción correctamente estructurado para que el personal administrativo y trabajadores el momento de iniciar sus actividades conozcan de la institución y sus unidades de trabajo.

## **5.2 Recomendaciones**

- Detectar dentro de cada unidad académica o administrativa líderes que fomenten el trabajo en equipo a través de capacitaciones, talleres o entrevistas que midan las competencias de los funcionarios.
- Ejecutar correctamente los procesos de reclutamiento y selección, para que de esa manera se contrate el personal idóneo para cada puesto de trabajo.
- Diseñar campañas en las cuales se evidencie cualquier tipo de cambio dentro de la estructura y planificación estratégica de la Universidad, con el fin de que toda la comunidad universitaria conozca más a fondo la institución.
- Generar sentido de pertenencia a través de herramientas básicas que permitan que el personal administrativo y trabajadores se sientan comprometidos con la institución mediante manuales de imagen, utilización del carnet institucional, el uso del correo institucional y el uso de logotipos institucionales en los equipos informáticos de toda la institución.
- Establecer políticas de servicio para todo el personal administrativo y trabajadores mediante la cual se mida la calidad, imagen y cumplimiento de varios factores en la atención al público.
- Implementar un modelo de integral holístico en el cual conste la inducción como herramienta principal para que el personal que ingrese por primera vez a la institución conozca de todas sus funciones, equipo de trabajo, incluso se puede

adaptar un proceso de re inducción al personal que ya labora en la institución, para socializar las nuevas políticas que constarán en el Reglamento Interno de Trabajo (Reformado).

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos Informativos**

**Tema de la propuesta:**

“Modelo integral holístico para el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.”

**Institución beneficiaria:** Universidad Técnica de Ambato

**Beneficiarios:** Personal administrativo y trabajadores de las diferentes unidades Académicas / Administrativas y Facultades de la Universidad Técnica de Ambato.

**Ubicación:**

- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantón:** Ambato
- **Parroquia:** Huachi Loreto
- **Campus:** Huachi: Avenida los Chasquis y Río Cutuchi
  - Ingahurco: calle Colombia y Chile
  - Querochaca

**Tiempo estimado para la ejecución:** abril-junio 2018

**Equipo técnico responsable**

- Investigadora proponente, Gabriela Estefanía Torres Espín.
- Unidades Académicas / Administrativas y Facultades de la Universidad Técnica de Ambato.

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

Etimológicamente el concepto de empoderamiento alude a permitir, capacitar, autorizar, o dar poder sobre algo a alguien o para hacer algo. Antes el Diccionario de Oxford lo consideraba como delegación de poder ahora su definición considera empoderar como “to enable”: permitir a uno hacer algo, o capacitar a uno a hacer algo.

Montaña (2012) afirma: “El ámbito organizacional y como herramienta estratégica para la gestión de talento humano, el empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los colaboradores de todos los niveles jerárquicos y/u operativos sientan una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia de su puesto de trabajo (acción, profesión, ejercicio, dependencia, carrera, entre otros) dentro de sus áreas de responsabilidad” (pág. 10).

Para Tovar (2007, pág. 8): El empoderamiento en la gestión del talento humano genera beneficios como: aumentar la confianza de los integrantes de la institución, aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente interno, acrecentar la creatividad, los integrantes de la institución comparten el liderazgo y las tareas administrativas, los colaboradores tienen la potestad de valorar y mejorar la calidad del desempeño, el manejo de información y se mejora la confianza en el equipo de trabajo.

En consecuencia, el objetivo de esta propuesta es la creación de un Modelo Holístico el cual abarque varias herramientas en las cuales se pueda integrar la inducción del nuevo personal, formatos adecuados de selección de personal, manual de imagen institucional; que den sentido de pertenencia al nuevo y a todos los funcionarios de las unidades y Facultades de la Universidad Técnica de Ambato.

Diseñar esta propuesta permitirá mejorar el empoderamiento del personal administrativo y trabajadores de la Universidad quienes a través de varias técnicas a utilizarse puedan trabajar en equipo, sentirse líderes colaborando de esta manera al Desarrollo Organizacional de la institución.

### **6.3 Justificación**

Analizar el empoderamiento como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional es muy importante, ya que éste da origen a una tendencia que fomenta la participación del personal, contribuye además a reformular la visión y enfoque en cuanto al crecimiento personal. De acuerdo con esto, la investigación servirá de referencia para el estudio y comprensión de esta nueva forma de administrar que genera cambios radicales y promueve la excelencia institucional.

Esta propuesta, ayudará a elevar el compromiso institucional y por ende a formar personas con cultura organizacional y sentido de pertenencia con la institución, siendo dueños de sus puestos de trabajo, de sus funciones y responsables de los resultados que se desean obtener. Es de importancia definir correctamente el Manual de Funciones en el cual constan las actividades de los diferentes cargos que actualmente cuenta la Universidad, la importancia de definir formatos y programas en los cuales se evidencie la calidad de profesionales y seres humanos que deben ser contratados para fomentar un buen ambiente laboral.

Este marco propositivo o idea a defender muestra que el trabajo en equipo deber ser uno de los ejes principales de toda organización que pretende crear una verdadera cultura de mejora continua y calidad total; los equipos de trabajo conformados son los responsables de una tarea o proceso de trabajo de resolver un problema o realizar mejoras, sus miembros trabajan juntos para planear, controlar y mejorar su propio desempeño; así como el desempeño de reorganización plasmado a cumplir los mismos objetivos establecidos.

La investigación cobra mayor relevancia porque la misma será de gran beneficio para la institución, toda vez que permitirá absorber un estilo gerencial dirigido a considerar al recurso humano por el conocimiento, habilidades que posee, para enfrentar los retos presentados por diferentes cambios, que la dinámica administrativa ha introducido en el seno de las organizaciones. De igual manera, será beneficiosa para los trabajadores debido a que servirá de estímulo en aras de alcanzar una mejor formación profesional para el desempeño de las actividades correspondiente al éxito organizacional, así mismo, constituirá para los autores de la investigación, un instrumento de aplicación de conocimientos adquiridos durante la fase de formación académica.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo integral holístico para el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.
- Identificar los componentes del modelo integral holístico para el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.
- Socializar el modelo integral holístico al personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

- **Legal – laboral**

El marco propositivo se enfoca principalmente a mejorar el desarrollo institucional tanto internamente como externamente creando satisfacción y fidelidad entre todo el personal y en el usuario, a la vez con el conocimiento de sus funciones existe un mejor desempeño laboral.

- **Socio – cultural**

Contribuye a la institución a saber de las necesidades de sus funcionarios permitiendo una verdadera integración e inclusión en todo el ámbito de convivencia socio-cultural, política y económica para un mejor desarrollo organizacional.

- **Organizacional**

Este modelo integral holístico se adaptará de manera técnica, investigativa y práctica a las necesidades de la institución, existe motivación de cambio y mejoramiento oportuno por parte del personal administrativo y trabajadores por cuanto el marco propositivo coadyuva a mantener un mejor clima organizacional con todos los actores a nivel institucional.

## 6.5 Fundamentación

### 6.6.1 Fundamentación Legal

**Tabla 13.** Marco Legal

<b>Marco Legal</b>	<b>Articulado</b>
Constitución de la República del Ecuador	Sección Octava Trabajo y seguridad social Art.33 y Art. 34
Ley Orgánica del Servicio Publico	Título V De la Administración Técnica del Talento Humano
Código de Trabajo	Capitulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador
Acuerdo Ministerial No.MDT-2018-0041	Expedir la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño.
Acuerdo Ministerial No.MDT-2018-0138	Expedir la norma técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público.

**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

### 6.6.2 Fundamentación Teórica

#### Selección por Competencias

El sector público tiene parámetros definidos para la selección del personal, remuneraciones, evaluación de desempeño entre otros subsistemas, cabe considerar que buenas prácticas consideradas a nivel internacional recalcan la necesidad de aplicar las competencias en la mayoría de áreas de los Recursos Humanos y según Alles (2010) afirma que “La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla” (pág. 19).

Para el desempeño en un puesto de trabajo se requerirá una cierta cantidad de conocimientos y competencias el conjunto de estos dos elementos se logra el talento requerido para un desempeño superior.

La intersección de los dos subconjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente para definir el desempeño; falta algo más; la motivación.

El Talento para un desempeño superior se verifica en muchas ocasiones en conjunto con la motivación; es decir, cuando además del compromiso con lo que se hace, la persona tiene su propia motivación- por ejemplo, porque la tarea a realizar coincide con sus intereses personales, por coincidir con sus preferencias, o por cualquier otro motivo. En esos casos la suma es de conocimientos, competencias y motivación (Alles, 2010, pág. 45).

### **Métodos para el desarrollo de personas**

El autor Chiavenato (2009) menciona que existen varios métodos para el desarrollo de las personas, los principales y actuales son:

1. La rotación de puestos.
2. Puestos de asesoría.
3. Aprendizaje práctico.
4. Asignación de comisiones.
5. Participación en cursos y seminarios externos.
6. Ejercicios de simulación.
7. Capacitación fuera de la empresa.
8. Estudios de casos.
9. Juegos de empresas.
10. Centros internos de desarrollo o in house development centers.
11. Coaching.

### **Proceso de incorporación o inducción**

La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y la inducción debería fijarse como un procedimiento habitual. Cada organización puede hacerlo en forma diferente, pero debe existir de un modo u otro (Alles, 2010).

Los métodos mencionados a continuación son los más frecuentes y pueden ser utilizados de manera complementaria:

- Folder o carpeta explicativa que detalle lo más importante de la Institución.
- Curso
- Video
- Cd
- Una sección en la intranet de la compañía.

### **Inducción a la organización**

Se refiere al conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercado y esquema; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente, calidad; cultura, misión y valores

Contenidos mínimos de la inducción:

- Información sobre la empresa: historia; visión y misión; organigrama.
- Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.
- Comunicaciones y costumbres de la institución, por ejemplo: horarios, feriados, etcétera.
- Listado de prestación y servicios.
- Procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.

### **Inducción al puesto de trabajo**

Tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante que se espera de él en términos de resultados y comportamientos, y clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a cargo. Una explicación clara del equipo de trabajo, reuniones, pausas activas etc (Alles, 2010).

### **Proceso de Incorporación**

Mencionando a Richino (2006), es un periodo de ajuste cultural; dos mundos de experiencias se contactan, necesitan reconocerse y comenzar a amalgamarse.

### **Manual de Imagen Institucional**

La idea de creación de un manual de imagen institucional refleja la identidad de una organización, es un medio de comunicación para generar cultura organizacional y de esta manera todo el personal se involucre en el uso de la imagen, manteniendo un solo esquema corporativo.

### **Modelo Integral Holístico**

El presente modelo integral holístico propuesto con los factores mencionados anteriormente tiene la finalidad de mejorar el empoderamiento del talento humano, y planteará procedimientos direccionados a los trabajadores y personal administrativo, a la vez se convierte en un aspecto decisivo, pues si el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen como se ha explicado, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios en el desarrollo organizacional, así que en el área de Talento Humano se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente, con una comunicación fluida.

### **COMPONENTES PARA LA FORMACION INTEGRAL HOLÍSTICA**

**Dimensión personal      Dimensión interpersonal      Dimensión ecológica**

Aprender a ser persona	Aprender el concepto de participación-atención-servicio ciudadano	Aprender el carácter de sustentabilidad	
Aprender a integrar mente-cuerpo-alma	Aprender el trabajo con los demás para el bien común.	Atender los vínculos interactivos con el entorno natral y social, personal y transpersonal.	
Aprender a desarrollar lo físico, lo cognitivo y espiritual	Aprender ser empático y tolerante con el otro	Aprender la eco formación	

Aprender a desarrollar las dimensiones personal y social		Aprender a vivir los valores.	Aprender la conciencia ecológica.
		Aprender a reflexionar del debate de las diferencias en ideología.	
		Aprender a convivir.	

**Fuente:** Gluyas (2015)

**Investigador por:** TORRES, Gabriela (2018)

La **dimensión personal** de un colaborador se enfoca en aprender a aprender para ser persona a través de una conexión entre mente-cuerpo para activar los aspectos cognitivo, físico y espiritual como arte del proceso formativo para desarrollar al máximo el potencial humano. Aquello que nos diferencia y nos hace únicos sin abandonar los planteamientos sociales y la cooperación para el bien común. Se trata de aprender a aprender a ser persona para reprender lo que significa saber reflexionar a partir del autoconocimiento y la autogestión.

La **dimensión interpersonal** plantea una formación cívica y social que promueva la reflexión y la tolerancia sobre diversos planteamientos. Fomenta la formación en valores para aprender a convivir con la base del respeto y la conciencia ciudadana.

La **dimensión ecológica** propone aprender el carácter de la sustentabilidad a partir de las relaciones entre todos los elementos humanos. Desde un enfoque transdisciplinar que trata de los derechos de la persona y del planeta, con una conciencia ecológica que va más allá de la formación ambiental para poner de manifiesto las relaciones entre la humanidad y la tierra. Se puede centrar en dos aspectos: por una parte, el planeta proporciona el medio en el que la especie humana se desarrolló; y, por otra parte, exige una profunda revisión de las formas en que tratamos al planeta y nos relacionamos con el resto de los seres vivos, incluidos los humanos. Dicho de otro modo, una vertiente científica y otra más importante todavía, de tipo social y ética (Medina, 2012, p.21).

La **dimensión ecológica** aborda el concepto de ecoformación como vínculos interactivos con el entorno natural, social, personal y transpersonal para promover el desarrollo humano. La sustentabilidad se concibe como un rasgo sustantivo de la ecoformación y aborda los conceptos relativos a eco, como: ecopedagogía, ecodiseño,

ecoevaluación, ecosistemas, con un carácter sistémico que admita comprender la ecoformación como redes y campos de aprendizaje bajo una dinámica transdisciplinaria.

La red de ecología de saberes es una ventana al futuro de la sociedad del conocimiento, de una nueva conciencia planetaria de rescate de los valores humanos y medioambientales. “Estos aspectos deben formar parte de la formación de ese ciudadano que queremos para nuestra sociedad” (De la Torre & Morales, 2012).

En este sentido se vuelve imperante la vinculación de diversos contextos formativos que le brinde en este caso al personal administrativo y trabajadores, experiencias de aprendizaje que sean significativas y que consoliden no solamente con la adquisición y comprensión de conocimientos en una dimensión intelectual, sino en una formación del carácter que les permita aplicar el conocimiento con un autoliderazgo y empoderamiento responsable y consciente del contexto en el que se ejerce para el bienestar personal profesional y común, y aun más, para el desarrollo organizacional a nivel institucional. Seguidamente se plantea el abordaje de las dimensiones del modelo integral holístico para el empoderamiento.

### Ventajas de la implementación de un Modelo Holístico



Fuente: Thompson et al. (2014)

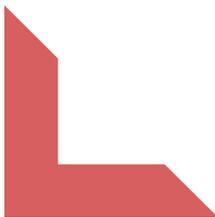
## 6.7 Modelo Operativo

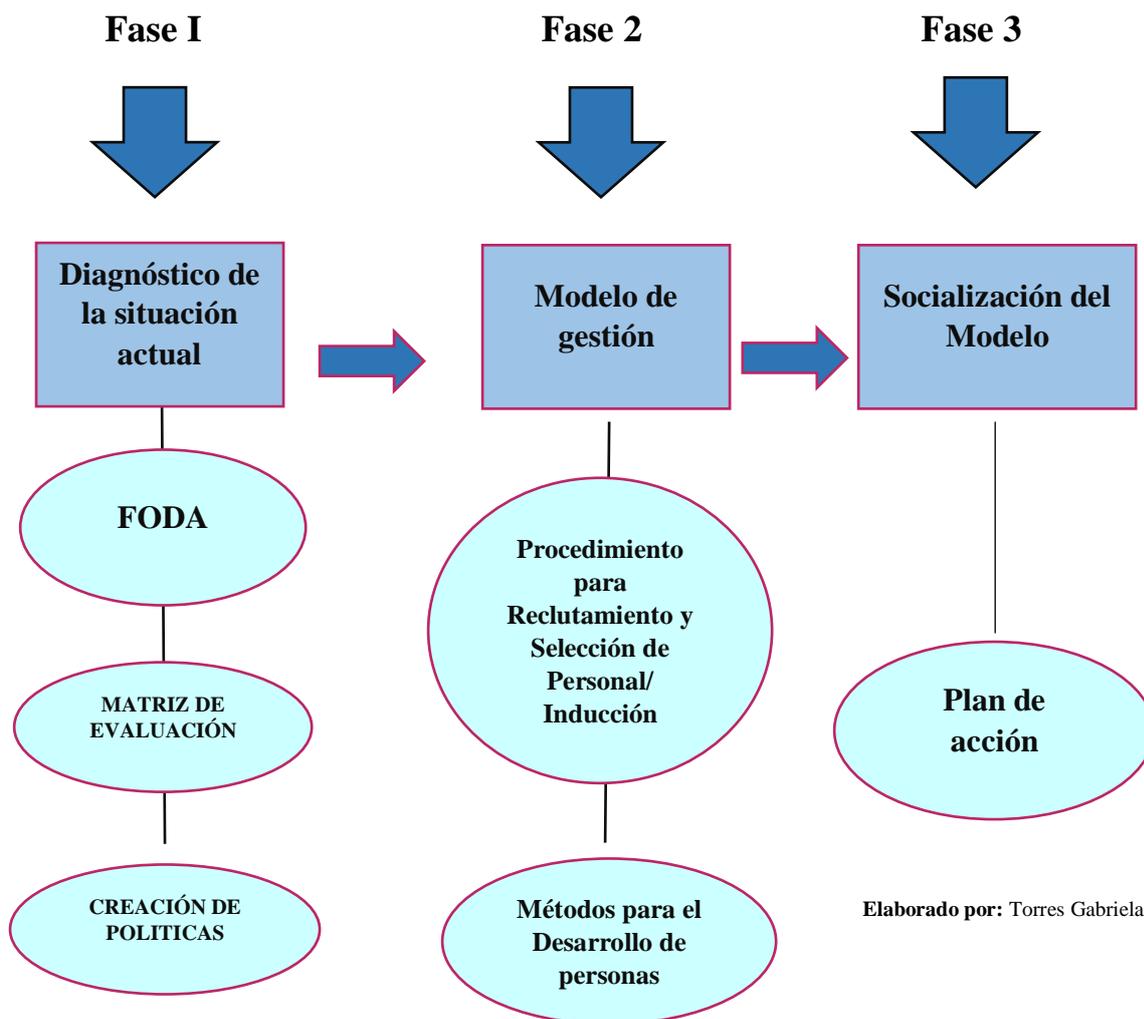


UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DE AMBATO

# “Modelo integral holístico para el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato”

Junio-2018





Elaborado por: Torres Gabriela (2018)

## FASE I

### Diagnóstico de la situación actual

Consiste en analizar la situación actual de la institución aplicando la matriz FODA, en la cual se detallarán los factores más importantes y de mayor impacto, señalando también la respectiva valoración y sus resultados.

- **Análisis FODA**

<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F. 1 Infraestructura adecuada</b></p> <p><b>F. 2 Convenios institucionales y empresariales.</b></p> <p><b>F. 3 Reconocimiento a nivel internacional.</b></p> <p><b>F. 4 Remuneraciones de acuerdo a los techos establecidos.</b></p> <p><b>F. 5 Estabilidad Laboral (personal a nombramiento)</b></p> <p><b>F. 6 Capacitaciones Internacionales</b></p> <p><b>F.7 Igualdad de género.</b></p>	<p><b>D.1</b> Deficiente proceso de selección.</p> <p><b>D.2</b> Limitado manejo de procesos.</p> <p><b>D.3</b> Carencia de planes para la formación personal.</p> <p><b>D.4</b> El plan general de incentivos (no remunerativos) no está definido.</p> <p><b>D.5</b> Limitada potenciación del talento humano de la Universidad en identidad y pertinencia institucional.</p> <p><b>D.6</b> Incorrecta delegación de actividades al personal.</p> <p><b>D.7</b> Proceso inadecuado de inducción.</p> <p><b>D.8</b> Deficiente sistema de comunicación interna.</p>
<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O.1 Alianzas estratégicas entre la Universidad y diversas entidades.</b></p> <p><b>O.2 Leyes que protegen al Servidor Público y Trabajadores.</b></p> <p><b>O.3 Participación en eventos académicos internacionales.</b></p> <p><b>O.4 Comisiones de servicios a otras instituciones.</b></p>	<p><b>A.1</b> Reducción del presupuesto.</p> <p><b>A.2</b> Escaso personal calificado.</p> <p><b>A.3</b> Bajo desempeño laboral</p> <p><b>A.4</b> Fuga de capital humano a otras universidades de la competencia</p> <p><b>A.5</b> Aumento del costo en algunos suministros.</p> <p><b>A.6</b> Aumento del nivel competitivo para profesionales.</p>

**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

- **Matriz de evaluación interno (PCI), Fortalezas y Debilidades**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNO (PCI)</b>	
<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
Sin importancia 0,01	<b>1</b> = Debilidad importante
Muy importante 1,0	<b>2</b> = Debilidad menor
	<b>3</b> = Fortaleza menor
	<b>4</b> = Fortaleza importante

<b>FORTALEZAS</b>			
<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Respuesta Ponderado</b>
<b>F. 1 Infraestructura adecuada</b>	0.06	4	0.24
<b>F.2 Convenios institucionales y empresariales</b>	0.03	3	0.09
<b>F.3 Reconocimiento a nivel internacional.</b>	0.06	3	0.18
<b>F. 4 Remuneraciones de acuerdo a los techos establecidos.</b>	0.07	4	0.28
<b>F. 5 Estabilidad Laboral (personal a nombramiento)</b>	0.07	3	0.21
<b>F. 6 Capacitaciones internacionales.</b>	0.05	3	0.15
<b>F.7 Igualdad de género.</b>	0.05	3	0.15
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>D.1 Deficiente proceso de selección.</b>	0.08	2	0.16
<b>D.2 Limitado manejo de procesos.</b>	0.09	2	0.18
<b>D.3 Carencia de planes para la formación personal.</b>	0.09	2	0.18
<b>D.4 El plan general de incentivos (no remunerativos) no está definido.</b>	0.07	2	0.14
<b>D.5 Limitada potenciación del talento humano de la Universidad en identidad y pertinencia institucional</b>	0.08	2	0.16

D.6 Incorrecta delegación de actividades al personal.	0.07	1	0.07
D.7 Proceso inadecuado de inducción.	0.07	2	0.14
D.8 Deficiente sistema de comunicación interna.	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	1		2.39

**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

### **Análisis situacional Fortalezas – Debilidades**

La suma de los factores ponderados de la Matriz PCI se encuentra por debajo de la media de 2.5, con un valor exacto de 2.39 lo que indica que la institución presenta una situación interna poco favorable, es por esta razón que se debe trabajar en las debilidades mediante varias herramientas que se propone con un modelo integral holístico el cual permitirá que los servidores universitarios y los trabajadores sientan un sentido de pertenencia dentro y fuera de la institución.

Cabe recalcar que son los jefes de cada área los encargados de trabajar con su equipo y la Dirección de Talento Humano la encargada de proporcionar las herramientas para un mejor desempeño y un clima laboral adecuado.

- **Matriz de evaluación externa (POAM), Oportunidades y Amenazas**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA (POAM)</b>	
<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
Sin importancia 0,01	Amenaza importante = 1
Muy importante 1,0	Amenaza menor = 2
	Oportunidad menor = 3
	Oportunidad importante = 4

<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Respuesta Ponderado</b>
<b>O.1</b> Alianzas estratégicas entre la Universidad y diversas entidades.	0.09	3	0.27
<b>O.2</b> Leyes que protegen al Servidor Público y Trabajadores.	0.10	4	0.40
<b>O.3</b> Participación en eventos académicos internacionales.	0.09	3	0.27
<b>O.4</b> Comisiones de servicios a otras instituciones.	0.10	4	0.40
<b>AMENAZAS</b>			
<b>A.1</b> Reducción del presupuesto.	0.10	1	0.10
<b>A.2</b> Escaso personal calificado.	0.13	1	0.13
<b>A.3</b> Bajo desempeño laboral	0.12	1	0.12
<b>A.4</b> Fuga de capital humano a otras universidades de la competencia.	0.12	1	0.12
<b>A.5</b> Aumento del costo en algunos suministros.	0.06	2	0.12
<b>A.6</b> Aumento del nivel competitivo para profesionales.	0.09	1	0.09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.02</b>

**Fuente:** Diagnóstico U.T.A.

**Elaborado por:** TORRES, Gabriela (2018)

### **Análisis**

Se obtuvo un resultado por debajo de la media, es decir: 2.02, esto significa que la institución debe aprovechar de mejor manera las oportunidades que el entorno presenta y realizar planes de contingencia contra las amenazas o riesgos que en un corto o largo plazo puedan convertirse en factores que influyan en su Desarrollo Organizacional.

- **Creación de políticas**

**a) Políticas administrativas**

- Cada jefe de las Direcciones y Facultades realizarán reuniones mensuales con todo el personal administrativo y trabajadores con la conformación de equipos de trabajo, a fin de establecer actividades de acuerdo al manual de descripción,

valoración y clasificación de puestos de la Universidad con la finalidad de poder medir el cumplimiento de las mismas.

- La comunicación formal será en forma escrita a través de memorando los cuales serán enviados por el sistema QUIPUX (Sistema de Documentación).
- Elaborar un modelo de funciones, que se designe, y regule las funciones inherentes de cada cargo para evitar las duplicaciones y omisiones.

#### **b) Políticas de servicio**

- Elaborar constantemente una base de datos, sobre el personal administrativo y trabajadores, en cuanto a nombres, edades y fechas; para dar seguimiento en la participación de atención y servicio al usuario.
- Generar el mayor valor agregado a nuestros servicios utilizando creatividad e innovación, y efectuando los trámites justo a tiempo para evitar quejas de los usuarios.
- Atender al usuario interno y externo de manera amable con la finalidad de responder a cualquier inquietud presentada.

#### **c) Políticas de Talento Humano**

##### **Políticas de Selección y Reclutamiento**

Las normas establecidas de selección del personal en el sector público se basan en concursos de méritos y oposición además de estas generalidades se propone:

- Realizar un proceso de selección en el cual se mida competencias estrictas para los cargos a desempeñar.
- El personal que aplique deberá llenar solicitudes de ingreso, y será entrevistado por técnicos de Talento Humano.
- Al personal que ingrese a la institución formará parte del proceso de inducción a la institución.
- En el caso de ingresar por medio de concurso de méritos y oposición se deberá cumplir con los requisitos de ingreso establecidos en los reglamentos y estatutos vigentes.

- El personal nuevo deberá realizarse exámenes ocupacionales en el área médica de la institución.

### **Políticas de Evaluación de Desempeño**

- Los jefes de cada Dirección y Decanos de las Facultades evaluarán a su personal dos veces al año, la calificación mínima será 75%. Si el evaluado tiene menos de 75% en la primera evaluación, para permanecer en la institución, deberá obtener un mínimo de 90% en la segunda evaluación.
- A más de los sistemas de evaluación de desempeño establecidos, la Universidad podrá contar con más herramientas para la evaluación del personal.

### **Políticas de Vacaciones y Permisos**

- El personal que solicite permisos deberá justificar su ausencia con un día de anticipación registrándose en el sistema SI.UTA (sistema integrado de la universidad) y mediante un memorando enviado a su jefe directo por QUIPUX (Sistema de documentación).
- Al momento de solicitar vacaciones el personal deberá llenar la solicitud establecida en el sistema SI.UTA (Sistema integrado de la universidad), imprimir el documento, legalizarlo con la firma del jefe y su *back up* (persona que reemplazará en el periodo de vacaciones).

### **Política de Imagen Institucional**

- El personal deberá portar el uniforme de manera correcta según el calendario establecido para su uso.
- Se controlará el uso del uniforme y se llamará la atención a los funcionarios que no lo utilicen de manera correcta, se realizará un primer llamado de atención de manera verbal, un segundo vía escrita y tercero una amonestación pecuniaria.
- El aseo e higiene será un requisito para todo el personal, quienes tendrán que cuidar su apariencia interna y externa.

Con el fin de dar cumplimiento a las políticas de servicio e imagen institucional se ha elaborado la siguiente hoja de control o *check list* para la revisión constante al personal, de manera prioritaria a los funcionarios que atienden a los estudiantes y al cliente interno y externo de la Universidad.

**Formato 1. Protocolo de Servicio**

							
<b>Universidad Técnica de Ambato</b>							
<b>Dirección de Talento Humano</b>							
<b>Protocolo de Servicio</b>							
Facultad/Unidad Académica/Administrativa:						Responsable:	
Nombre	Firma	Control de Asistencia	Saludo	Uniforme	Credencial	Dotación de materiales	Observaciones
						Fecha:	

## FASE 2:

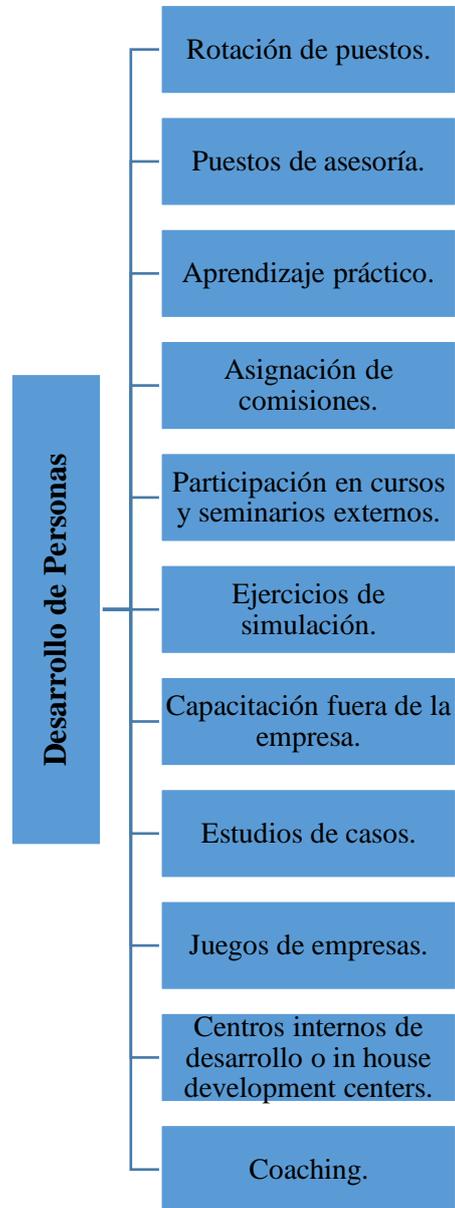
### Modelo de Gestión

Este procedimiento permitirá de mejor manera seleccionar al personal idóneo que ocupe cargos de acuerdo con los perfiles requeridos, iniciado con las necesidades de requisición de personal y terminando en la inducción a la organización y al puesto de trabajo.

- **Procedimiento para Reclutamiento y Selección de Personal**

Nro.	Descripción de la Actividad	Puesto y Área
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Reclutamiento y Selección		
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Dirección de Talento Humano		
<b>Necesidades de Requisición de Personal</b>		
1	Identifica la vacante, enviar requerimiento vía Quipux	Área Solicitante
2	Recibe requerimiento, reasignación de la tarea a especialista de Selección.	Asistente Administrativa de Talento Humano
3	Especialista de Selección registra requerimiento .	Especialista y Analista de Reclutamiento y Selección
4	Verifica disponibilidad presupuestaria en la Dirección Financiera para la contratación.	
5	Recibe respuesta si es negativa se niega la contratación.	
6	Si existe disponibilidad presupuestaria se reasigna tarea a los Analistas de Selección.	
<b>Reclutamiento de Personal</b>		
7	Publicación del puesto vacante( características del puesto)	Especialista y Analista de Reclutamiento y Selección
8	Recibo de currículums	
9	Recibe y revisa currículums de los solicitantes internos y externos al puesto.	
10	Selecciona currículums de candidatos que cumplan con la mayor cantidad de requisitos solicitados.	
11	Concreta entrevistas con cada uno de los candidatos , notifica lugar, día, fecha, hora y quién lo entrevistará.	
<b>Entrevistas y Preselección</b>		
12	Acude a la entrevista y el candidato llena la solicitud de empleo según el formato SE-DTH-001 antes de la entrevista.	Especialista y Analista de Reclutamiento y Selección
13	Realizar la entrevista de perfil duro en el formato EPD-DTH-001	
14	Realizar la entrevista de perfil blando en el formato EPB-DTH-001	
15	Elabora reporte de resultados.	
<b>Entrevista y Selección del candidato requerido</b>		
16	Entrevista con el Especialista de Reclutamiento y Selección y el Director/Decano quién solicito el candidato.	Especialista de Reclutamiento y Selección/ jefes de área
<b>Notificación del Candidato Seleccionado.</b>		
17	Contacta al candidato ganador	Asistente de Reclutamiento y Selección
18	Envía al candidato los documentos requeridos y acuerda fecha de entrega.	
19	Envía formato EXA-DTH-001, para los exámenes preocupacionales.	
<b>Apertura del expediente del nuevo personal</b>		
20	Recibe documentación y verifica si esta completa.	Asistente de Reclutamiento y Selección
21	Entrega documentación para la elaboración de contratos.	
22	Fija fecha de ingreso del nuevo personal.	
<b>Inducción del nuevo personal</b>		
23	Charla de bienvenida	Director/a de Talento Humano
24	Presentación del video institucional.	Analista de Talento Humano
25	Revisión de la misión, visión, plan estratégico, valores institucionales y código de ética universitario.	
26	Entrega de contratos de trabajo o acciones de personal (según el caso).	
27	Entrega del manual de funciones de acuerdo al cargo a desempeñarse.	
28	Entrega del carnet institucional que deberá ser portado en todas las actividades dentro de la organización.	
29	Entrega del sello (escarapela) universitario el cual deberá ser usado con el uniforme institucional, en el caso del personal que no haya recibido su dotación de uniformes deberá registrarse al manual de imagen institucional o a las directrices de Talento Humano.	
30	Charlas de las diferentes áreas de Talento Humano, Unidad de Gestión de Riesgo y Dirección de Bienestar y Asistencia Universitaria.	
31	El personal nuevo deberá dirigirse junto con sus jefes directos a sus puestos de para ser presentados al equipo de trabajo.	Directores/Decanos
32	Llenar formato IND-DTH-001 para constancia de la Inducción al nuevo personal.	Asistente de Reclutamiento y Selección

- **Métodos para el desarrollo de personas**



**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

### FASE 3: SOCIALIZACIÓN DEL MODELO (PLAN DE ACCIÓN)

N°	Acciones	Responsable	Recursos	FECHA		Verificado	Seguimiento
				Inicio	Fin		
1	Reformar el Reglamento Interno de Trabajo e incluir las nuevas políticas, de servicio, imagen, selección y reclutamiento e inducción.	Especialista, Analista y Asistente de Talento Humano	Logísticos Humanos	01/09/18	15/10/18	Director de Talento Humano. Procuraduría	Enviar el documento revisado por el Director de Talento Humano y Procuraduría al Honorable Consejo Universitario para su aprobación.
2	Socializar el Reglamento Interno de Trabajo (reformado) a todo el personal de la Universidad Técnica de Ambato.	Personal Administrativo, Trabajadores, Directores y Decanos.	Logísticos Humanos	01/11/18	31/12/18	Director de Talento Humano y Especialista de Capacitación.	Control de las charlas.
3	Elaborar un plan dentro de cada área en la cual los funcionarios puedan rotar en los	Directores y Decanos	Logísticos	01/01/19	15/01/19	Directores y Decanos	Recolección de información

	puestos de trabajo, midiendo su desempeño y empoderamiento.		Humanos				
4	Realizar evaluaciones constantes del ambiente laboral y empoderamiento según las nuevas normas expedidas por el Ministerio de Trabajo para el sector público.	Especialista y Analista de Talento Humano.	Logísticos Humanos	01/02/19	31/03/19	Directores y Decanos	Informes escritos.
5	Conformar grupos de trabajo para realizar la re inducción a todo el personal administrativo y trabajadores.	Especialista y Analista de Talento Humano.	Logísticos	01/02/19	01/04/19	Directores y Decanos	Cronograma de seguimiento
6	Controlar mediante el formato de Protocolo de servicio al personal que se encuentre ubicado en ventanillas atendiendo al personal interno y externo de la institución.	Especialistas, Analistas y Asistentes de Talento Humano	Logísticos	01/01/19	31/05/19	Directores y Decanos	Check list
Validado por:							

## 6.8 Administración

Institución	Responsables	Actividades	Presupuesto	Financiamiento
Universidad Técnica de Ambato	Dirección de Talento Humano	Implementar los diferentes formatos para los subsistemas de Talento Humano.		Propio de la institución
	Personal Administrativo	Aplicar la propuesta y presentar informes de la aplicación.		
	Investigador	Capacitar la propuesta y coordinar su difusión		Autofinanciamiento

**Elaborado por:** Torres Gabriela (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

## 6.9 Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para el cumplimiento de los objetivos planteados
¿De qué persona u objeto?	Personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato
¿Sobre qué aspectos?	Indicadores de variables
¿Quién? ¿Quiénes?	Gabriela Estefanía Torres Espín
¿Cuándo?	Las veces que sea necesario
¿Dónde?	Universidad Técnica de Ambato (todos sus campus)
¿Cuántas veces?	Las veces que sea necesario
¿Qué técnicas de recopilación?	Test
¿En qué situación?	Condiciones y circunstancias normales

**Elaborado por:** TORRES, Gabriela (2018)



### Formato 3 Entrevista perfil duro

		Código: EPD-DTH-001	
		Fecha de Elaboración:	
		Última aprobación:	
		Revisión: 01	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
<b>DATOS DE LA ENTREVISTA</b>			
NOMBRE DEL CANDIDATO:			
CARGO AL QUE APLICA:			
FECHA DE ENTREVISTA:			
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:			
<b>INICIO DE LA ENTREVISTA</b>			
<b>AREA PERSONAL Y FAMILIAR</b>			
NOMBRE DE SUS PADRES:			
HERMANOS:			
EDAD:			
ESTADO CIVIL:			
NOMBRE CONYUGUE/PAREJA:			
TIENE HIJOS:			
LUGAR DE RESIDENCIA:			
CON QUE PERSONAS RESIDE :			
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:			
TIENE LICENCIA DE CONDUCCIÓN:		TIPO	
<b>ESTILO DE VIDA</b>			
PROYECTOS U OBJETIVOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO			
ACTIVIDADES EN TIEMPO LIBRE			
ACTIVIDADES LABORALES ADICIONALES			
COMO SE DEFINE			
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
HAS VIVIDO FUERA DE TU CIUDAD DE RESIDENCIA		CUANTO TIEMPO ?	
<b>DATOS ACADÉMICOS</b>			
COLEGIO:		TITULO OBTENIDO:	
UNIVERSIDAD:		TITULO OBTENIDO:	
POSGRADO:		TITULO OBTENIDO:	
IDIOMAS:		NIVEL:	
		BAJO	
		MEDIO :	
		ALTO:	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS			
LOGROS ESTUDIANTILES SOBRESALIENTES			
EXPECTATIVAS LABORALES Y PERSONALES			
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>			
TRABAJO ACTUAL		FECHA INICIO	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO ACTUAL			
TRABAJO ANTERIOR		FECHA INICIO	
FUNCIONES		FECHA FIN	
TRABAJO ANTERIOR		FECHA INICIO	
FUNCIONES		FECHA FIN	
<b>AMBITOS ORGANIZACIONALES</b>			
-De las empresas en donde ha prestado sus servicios en cual se ha sentido a gusto?			
- Por que cree que usted es el candidato mas idóneo para el cargo?			
- Que características considera que deben tener sus compañeros de trabajo?			
- Cual cree usted que seria su aporte dentro de la organizacion?			
Aspiración Salarial			
Esta de acuerdo con los horarios de trabajo de la empresa?			
<b>CIERRE Y CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA</b>			

## Formato 4 Entrevista perfil blando

	<b>ENTREVISTA PERFIL BLANDO</b>		Código: EPB-DTH-001
			Fecha de Elaboración:
			Última aprobación:
			Revisión: 01
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
<b>ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b>			
Entrevistador:			
Entrevistado:			
Posición a la que aplica:			
Fecha:			
<b>INTRODUCCIÓN</b>			
Crear un ambiente agradable			
Explicar al candidato la estructura de la entrevista y tu papel en la misma			
<b>TRAYECTORIA PROFESIONAL (5 MINS)</b>			
<b>FORMACION:</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>CARGOS</b>	<b>AÑO</b>	<b>MOTIVO SALIDA</b>
<b>CARGO ACTUAL (15 MINS)</b>			
Empresa:			
Cargo Actual :			
Ciudad en la que desempeña su trabajo:			
Lugar de su cargo en el organigrama:			
Número total de supervisados	Directos: _____	Indirectos: _____	
Principales responsabilidades:			<b>% tiempo</b>
Otras temas de interés:			
<b>EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTOS</b>			
Pregunta	Evidencias de Comportamiento	Competencia	Nivel

## Formato 5 Solicitud de exámenes

 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO <b>DIBESAU</b> Ambato - Ecuador	 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO <b>DIBESAU</b> Ambato - Ecuador	 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO <b>DIBESAU</b> Ambato - Ecuador
<b>PEDIDO DE EXÁMENES DE LABORATORIO</b> Nombre: _____ Fecha: _____ <b>Sangre:</b> Recuento de hematíes <input checked="" type="checkbox"/> Recuento de leucocitos <input checked="" type="checkbox"/> Fórmula leucocitaria <input checked="" type="checkbox"/> Hemoglobina <input checked="" type="checkbox"/> Eritrosedimentación <input checked="" type="checkbox"/> Plaquetas <input checked="" type="checkbox"/> Grupo sanguíneo <input checked="" type="checkbox"/> Factor Rh <input checked="" type="checkbox"/> Glucosa <input checked="" type="checkbox"/> VDRL <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Orina:</b> Elemental y microscópico <input checked="" type="checkbox"/> <b>Heces:</b> Coproparasitario <input checked="" type="checkbox"/> Dr. Médico	<b>PEDIDO DE EXAMEN VISUAL</b> Fecha: _____ Agradeceremos se sirvan realizar al señor: _____ Examen OFTALMOLÓGICO Atentamente, Dr. Médico	EXA-DTH-001 <b>PEDIDO DE EXÁMENES DE RAYOS X</b> Fecha: _____ Señores: <u>CLUB</u> Agradeceremos se sirvan realizar al señor: _____ 1. Rayos X AP. y L. de columna lumbo sacra con carga (de pie) 2. Rx Pleurupulmonar Atentamente, Dr. Médico

**Formato 6 Charlas de inducción**

<p>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</p>	<p><b><u>CHARLAS INFORMATIVAS DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL</u></b></p>	Código: IND-DTH-001
		Fecha de elaboración:
		Última aprobación:
		Revisión:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Tema	Instructor	Cargo	Fecha	Firma

**PARTICIPANTES**

<u>N°</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>POSICION</u>	<u>TIPO</u>	<u>CENTRO ORIGEN</u>	<u>CENTRO DESTINO</u>	<u>FIRMA</u>	<u>OBSERVACIONES</u>

## BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2013). *Psicología Industrial /organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Alegret, A., Keropyan, A., Andreu, C., Puerto, E., Schonberg , E., & González , E. (28 de Julio de 2016). *Empoderamiento Clave para Aumentar el Rendimiento Laboral*. Obtenido de [www://retos-directivos.eae.es/empoderamiento-clave-para-aumentar-el-rendimiento-laboral/](http://www://retos-directivos.eae.es/empoderamiento-clave-para-aumentar-el-rendimiento-laboral/): <https://retos-directivos.eae.esaboral/>
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Aramayo, O., & Candia, R. (31 de Mayo de 2018). *Manual de Planificación Estratégica*. Obtenido de [www://guiametodologica.dbc.uchile.cl/documentacion/planificacion\\_estrategica.pdf](http://www://guiametodologica.dbc.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf): <http://www.guiametodologica.dbc.uchile.cl>
- Armijos, M. (1 de Noviembre de 2016). *Planificación Estratégica*. Obtenido de [www.eumed.net/librosgratis/2013b/1348/planificacion](http://www.eumed.net/librosgratis/2013b/1348/planificacion): <http://www.eumed.net>
- Arrobo, W. (15 de Octubre de 2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la empresa CIMPEXA S.A.* Obtenido de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf): <http://repositorio.ute.edu.ec/>
- Asamblea Nacional;. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito-Ecuador: Ministerio de Gobierno.
- Atalaya, M. (4 de Mayo de 2.018). *Satisfacción Laboral y productividad*. Obtenido de [www://sisbib.unmsm.edu.pe/BVrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://www://sisbib.unmsm.edu.pe/BVrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm) : <http://www://.sisbib.unmsm.edu>
- Bandala, O. (14 de Abril de 2013). *Ciencia Política*. (P. Edición, Ed.) Obtenido de [www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho\\_y\\_ciencias\\_sociales/Ciencia\\_politica\\_II.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Ciencia_politica_II.pdf): <http://www.aliat.org>
- Beckhard, B. (2014). *Desarrollo Organizacional*. New York: Chatheurs S.A.
- Beckhard, R. (2013). *Desarrollo organizacional : estrategias y modelos*. Ciudad de México: Fondo Educativo Interamericano.
- Benavides, O. (2012). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá-Colombia: McGraw-Hill.
- Bennis, W. (2012). *Desarrollo organizacional ; su naturaleza, sus orígenes y perspectivas* . Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.

- Carcamo, M. (2013). *las Relaciones Humanas y la Administración del Personal* (Tercera ed.). Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Carreto, J. (9 de Noviembre de 2016). *Planificación Estratégica*. Obtenido de [www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14547/1/T-UCE-0003-AE066-2018.pdf](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14547/1/T-UCE-0003-AE066-2018.pdf): <http://www.dspace.uce.edu.ec>
- Chiang Vega, M. M., & Ojeda Hidalgo, J. F. (4 de mayo de 2018). *Estudio de la Relación entre Satisfacción Laboral y el Desempeño de los trabajadores de las Ferias Libres*. Obtenido de [www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/viewFile/136/136](http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/viewFile/136/136): <http://www.cya.unam.mx>
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2013). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B Servicios Editoriales.
- Chiavenato. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Paraninfo S.A.
- Chiavenato. (2013). *Satisfacción Laboral e Insatisfacción*. México D.F. : McGraw-hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Nuevo México.
- Davis, K., & Newtrons, J. (2013). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México D.F.: McGRaw-Hill Interamericana.
- Davis, R., & Safla Sandoval, J. P. (2 de Mayo de 2018). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de [www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf](http://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf): <http://www.ebsglobal.net>
- De la Torre, S., & Morales, C. (2012). *Ecología de los Saberes. Una Comunidad de Conocimiento para una Nueva Conciencia*. Madrid-España: Editorial Universitas.
- De los Ríos Flores, P., & Blanco Leal, M. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de Modelos Teóricos y su Aplicabilidad en la Gestión Empresarial*. Almería: Universidad de Almería.
- De los Ríos, P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. Almería.
- Deguate. (4 de Mayo de 2018). *Satisfacción Laboral para el Funcionamiento de la Empresa*. Obtenido de

[www.deguate.com/artman/publish/gestion\\_admin/Satisfacci\\_n\\_Laboral\\_para\\_el\\_buen\\_funcionamiento\\_d\\_430.shtml#.VuTPq5x97IU:](http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_admin/Satisfacci_n_Laboral_para_el_buen_funcionamiento_d_430.shtml#.VuTPq5x97IU)  
<http://www.deguate.com>

Deloitte Consulting LLP. (2017). *Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articulos/tendencias-globales-en-capital-humano.html>

Deloitte Consulting LLP. (14 de Agosto de 2018). *Tendencias Globales en Capital Humano*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articulos/Tendencias-Globales-en-Capital-Humano-2018.html>:  
<https://www2.deloitte.com>

Dew, J. R. (2013). *Empowerment and Democracy in the workplace: Applyin Adult Education Theory and Practice for Cultivating Empowerment* (Cuarta ed.). New York: Quorum Books.

Escalante, C. J. (2013). *Planificación estratégica* (Segunda ed.). Quito-Ecuador: ISED.

Estatuto de la Universidad Técnica de Ambato;. (2013). *Capítulo 4. Del Vicerrectorado Administrativo*. Ambato-Ecuador: Consejo de Educación Superior, CES. (RCP-SO-24-N°249-2013 del 26 de junio de 2013. .

Fierro, H. (1 de Mayo de 2018). *Antropología*. Obtenido de [www.significados.com/antropologia/](http://www.significados.com/antropologia/): <https://www.significados.com>

Fincowsky, E. (2013). *Organización de empresas*. México D.F.: McGraw-Hill.

Frederick Herzberg, A. (2014). *Labor Translator*. New York: McGraw-Hill.

Garbanzo, G. (2016). Desarrollo Organizacional y los Procesos de Cambio en las Instituciones Educativas, un Reto de la Gestión. *Revista Educación 40(1)*, 67-87, e-ISSN: 2215-2644, enero-junio,, 87.

García, Sánchez, & Zapata. (1 de Mayo de 2018). *Desarrollo Profesional Estratégico*. Obtenido de [www://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y): <http://repositorio.upct.es>

Garzón, M. (2015). *El Desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Giraldo, S. B. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Manizales.

Gluyas, R. I. (2015). Gestión de la Calidad Formación del Docente en a didáctica integral Holística. *Actualidades Investigativas en Educación*, 27.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2015). *Commportamiento Organizacional*. México D.F. : Thomson.

- Hellriegel, D; Jackson, S; Solcum, J. (2015). *Administración. Un Enfoque Basado en Competencias* (Décima ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Huilcapi, M., Mora, J., & Bayas, A. (2017). Empoderamiento: Indicador de Crecimiento en la Gestión de PYMES. *Observatorio Economía Latinoamericana.*, 5.
- Ivancevich, J., Gibson, J. I., Donnely, J., & Konopaske, R. (2016). *Las organizaciones y la Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Jackon, & Schuller. (1 de mayo de 2018). *Gestión EStratégica del Talento Humano*. Obtenido de [www://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y): <http://repositorio.upct.es>
- Koontz & Weichrich. (2012). *Teoría de Koontz & Weichrich: El Empoderamiento*. México D.F.: Ramírez S.A.
- La Web de los Recursos Humanos y el Empleo*. (2016). Obtenido de [http://www.rrhh-web.com/Desarrollo\\_organizacional.html](http://www.rrhh-web.com/Desarrollo_organizacional.html)
- Lascano Pedraza, A. S., & Fierro, R. L. (2016). *Gestión Administrativa Empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Lawler, Levenson, & Bourdeau. (1 de Mayo de 2018). *La Capacidad de Adquirir, Desarrollar y Asignar*. Obtenido de [www://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y): <http://repositorio.upct.es>
- León, C. (2015). *Gestión Empresarial*. México D.F.: Chiclayo: departamento de cuencias empresariales-USAT.
- Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). *El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano*. Quito-Ecuador: Ministerio de Gobierno.
- Lledo. (1 de Mayo de 2018). *Enfoque Práctico Estratégico para los Procesos en la Empresa*. Obtenido de [www://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y): <http://repositorio.upct.es>
- Marchant, L. (2013). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar: Universidad del Viña de Mar.
- Marlan, E. P. (2014). *Modelo Intergral Holístico del Sistema del Concoimeinto para el Empoderameinto y Desarrollo Organizacional*. México D.F.: McGrwa-Hill.
- Mártinez, P. (2012). *Estructura organizativa de una empresa*. México D.F: Mcgraw-Hill.

- Medina, A., Sevillano, M. L., & De la Torre, S. (2012). *Una Universidad para el Siglo XXI. Espacio Europeo de Enseñanza Superior (EEES): una Mirada Transdisciplinar, Ecoformadora e Intercultural*. Madrid-España: Editorial Universitas.
- Mendoza, I., León, C., Orgabídez, A., & Borrego, Y. (18 de Agosto de 2013). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: Evidencias de Validez de la Adaptación Española de la Organizational Empowerment Scale*. Obtenido de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576): <http://www.isciii.es>
- Montaña, F. (23 de Agosto de 2012). *El Empoderamiento como Herramienta de Desarrollo*. Obtenido de [www://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1](http://www://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1): <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1>
- Montaña, F. (23 de Agosto de 2012). *El Empoderamiento como Herramienta de Desarrollo*. Obtenido de [www://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1](http://www://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1): <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1>
- Mora. (1 de Mayo de 2018). *Herramienta Estratégica que Impulsa a la Excelencia las Competencias*. Obtenido de [www://repositorio.upct.es](http://www://repositorio.upct.es): <http://repositorio.upct.es>
- Newstrom, J. (2013). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México D. F.: McGraw -Hill.
- PARDOSO, J. (2012). *Jerarquización de unidades administrativas*. Valencia: Cordovez S.A.
- Quiñonez, V., Otarla, S., Ramos, F., & Aguilera, N. (30 de Abril de 2018). *Desarrollo Organizacional*. Obtenido de [www://bing.com/search?q=Desarrollo+Organizacional+Blogspot%2C+Grupo15&PC=U316&FORM=CHROMN](http://www://bing.com/search?q=Desarrollo+Organizacional+Blogspot%2C+Grupo15&PC=U316&FORM=CHROMN): <http://www://bing.com>
- Reyes Mendoza, L., Riveron Morales, F., & Palma Cardona, J. (2015). *Fundamentación Axiológica de la Extensión Universitaria para una Estrategia de Desarrollo Cultural en la FCMG*. Gramma: Congreso Internacional Virtual de Educación.
- Reyes, A. (2014). *Administración Moderna*. México D.F.: Limusa Noriega.
- Richino, S. (2006). *Selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.

- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson S.A.
- Robbins, S. T. (2014). *Comportamiento Organizacional* (Tercera ed.). México D.F.: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson S.A. .
- Rodríguez, M. (2017). *Empoderamiento en el trabajo en equipo empresarial*. Bogotá.
- Romero, A. (2012). *Remuneración, Retribución y Motivaciones de Vendedores*. Madrid-España: ESIC S.A.
- Rothwell. (1 de Mayo de 2018). *Esfuerzo Sistemático y Deliberado*. Obtenido de <http://www//repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y>: <http://repositorio.upct.es>
- Rueda Sampedro, I., Fernández, A., & Herrero Crespo, Á. (26 de Julio de 2013). *Aplicación de la Teoría de la Acción Razonada al Ambito Emprendedor en un Contexto Universitario*. Obtenido de [www.redalyc.org/pdf/289/28928246007.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/289/28928246007.pdf): <http://www.redalyc.org>
- Safla Sandoval, J. P., & Guamán Guevara, M. D. (2018). *El contrato Psicológico como Vector del Compromiso Organizacional en el Sector Industrial Alimenticio*. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Sánchez, A. (2012). ¿Es posible el empoderamiento en tiempos de crisis? Repensando el desarrollo humano en el nuevo siglo. *Universitas Psychologica*, 285-300.
- Sandoval, J. M. (2015). *Responsabilidad Social Corporativa: Cómo Construir Equipos de Alto Desempeño para el Desarrollo Organizacional*. El Salvador: WEBINAR BAC I PROMEPI.
- Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito. *Educación Médica*, 3-8.
- SENPLADES. (2017-2021). *Plan de Desarrollo 2017-2017 Toda una vida*. Quito-Ecuador: Ministerio de Gobierno.
- Smart, Michels et al, & Axelrod et al. (1 de Mayo de 2018). Obtenido de [www://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www//repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y): <http://repositorio.upct.es>
- Taco Quishpe, O. X. (14 de Marzo de 2016). *La Satisfacción Laboral y su Influencia en el Empoderamiento del Personal en la Coordinación General Administrativa Financiera de la Vicepresidencia de la República del Ecuador*. Obtenido de [www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7442/1/T-UCE-0007-412i.pdf](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7442/1/T-UCE-0007-412i.pdf): <http://www.dspace.uce.edu.ec>
- Terry, W. (2000). *Manual de empowerment*. España: Ediciones gestión 2000.

- Terry, W. (2014). *Manual del Empowerment*. Madrid: Gestión 2000.
- Thompson, L., Aranda, E., & Robbins, S. P. (2014). *Tools for Teams: Building Effective Teams*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, L., Aranda, E., & Robbins, S. P. (2014). *Tools for Teams: Building Effective Teams*. New York: McGraw-Hill.
- Tiffany , M., Dimple, A., Don Miller, & Tsutomu , O. (29 de Febrero de 2016). *Diseño Organizacional: El Aumento de Equipos-Deloitte University*. Obtenido de [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Resumen%20HC%20Trends%202018\\_secured.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Resumen%20HC%20Trends%202018_secured.pdf):  
<https://www2.deloitte.com>
- Torres Estrella, M. M. (2 de Febrero de 2013). *Características del Desarrollo Organizacional comouna Estrategia de Cambio*. Obtenido de [www.youtube.com/watch?v=vQywLmghcUY](http://www.youtube.com/watch?v=vQywLmghcUY): <https://www.youtube.com>
- Torres, S. (2014). *Desarrollo Organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Tovar Chumpitaz, E. W. (20 de mayo de 2007). *Empowerment y manejo del poder y la autoridad*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/empowerment-y-manejo-del-poder-y-la-autoridad/>
- Valdez, M. M. (2017). *Empoderamiento y Desarrollo Organizacional*. Quetzaltenango: Championst S.A.
- Vallejo, L. (12 de Agosto de 2016). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de [www://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.p](http://www://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf)  
[df: http://www.cimogsys.esPOCH.edu.ec](http://www.cimogsys.esPOCH.edu.ec)
- Venegas, L. (2013). La Ciencia Polítca en las Ciencias Sociales y Administrativas. *Revista Reflexiones*, 89.
- Zambrano, A. (2007). *Planificación Estratégica,presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: UCAB.

## ANEXOS

### **Herramientas para equipos: Construir equipos efectivos en el lugar de trabajo**

#### **ESCALA 1: QUE TAN BUENO SOY DANDO RETROALIMENTACIÓN**

Para cada uno de los siguientes pares, identificar la afirmación de que más de cerca coincide con lo que normalmente se hace cuando se retroalimenta a otra persona.

##### **Pregunta 1**

- a. Describir el comportamiento
- b. Evaluar el comportamiento

##### **Pregunta 2**

- a. Se centran en los sentimientos que el comportamiento evoca
- b. Decirle a la persona lo que deberían estar haciendo de manera diferente

##### **Pregunta 3**

- a. Dar ejemplos específicos del comportamiento
- b. Generalizar

##### **Pregunta 4**

- a. Tratar sólo con el comportamiento que la persona puede controlar
- b. A veces se centran en algo que la persona puede hacer nada al respecto

##### **Pregunta 5**

- a. Dile a la persona tan pronto como sea posible después de la conducta
- b. A veces espera demasiado tiempo

##### **Pregunta 6**

- a. Centrarse en el efecto del comportamiento tiene sobre mí
- b. Trate de averiguar por qué el individuo hizo lo que él o ella hizo

**Pregunta 7**

- a. Equilibrar la retroalimentación negativa con retroalimentación positiva
- b. A veces se centran sólo en lo negativo

**Pregunta 8**

- a. Hacer un examen de conciencia para asegurarse de que la razón por la que soy dando la retroalimentación es ayudar a la otra persona o para fortalecer nuestra relación
- b. A veces da la regeneración de castigar, ganar, o dominar a la otra persona

**Análisis de los autores:** De acuerdo a los autores a las personas que se aplique este test en referencia a la escala 1, la respuesta a percibe fortalezas y la respuesta b percibe debilidades.

**ESCALA 2: ¿SOY UN JUGADOR DE EQUIPO?**

Utilice la siguiente escala para identificar la extensión de su contrato con las 20 declaraciones:

- 1 = Muy de acuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = Ligeramente de acuerdo
- 4 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 = Ligeramente en desacuerdo
- 6 = En desacuerdo
- 7 = Muy en desacuerdo

**Pregunta 1** Sólo aquellos que dependen de sí mismos a salir adelante en la vida.

**Pregunta 2.** Para ser superior, una persona debe estar sola.

**Pregunta 3.** Si quieres algo bien hecho, tienes que hacerlo tú mismo.

**Pregunta 4.** ¿Qué pasa a mí es mi propia obra?

**Pregunta 5.** A la larga, la única persona que puede contar es usted mismo.

**Pregunta 6.** Ganar es todo.

**Pregunta 7.** Siento que ganar es importante tanto en el trabajo y juegos.

**Pregunta 8.** El éxito es lo más importante en la vida.

**Pregunta 9.** Me molesta cuando otras personas se desempeñan mejor que yo.

**Pregunta 10.** Hacer lo mejor no es suficiente; es importante ganar.

**Pregunta 11.** Prefiero trabajar con otros en un grupo en lugar de trabajar solo.

**Pregunta 12.** Dada la opción, preferiría hacer un trabajo donde puedo trabajar solo en lugar de hacer un trabajo en el que tengo que trabajar con otros en un grupo.

**Pregunta 13.** Trabajar con un grupo es mejor que trabajar solo.

**Pregunta 14.** Las personas deben ser conscientes de que si van a ser parte de un grupo, entonces a veces se va a tener que hacer cosas que no quieren hacer.

**Pregunta 15.** Las personas que pertenecen a un grupo deben darse cuenta de que no están siempre va a conseguir lo que quieren personalmente.

**Pregunta 16.** La gente en un grupo deben darse cuenta de que a veces van a qué hacer sacrificios por el bien del grupo en su conjunto.

**Pregunta 17.** La gente en un grupo debe estar dispuesta a hacer sacrificios en aras del bienestar del grupo.

**Pregunta 18.** Un grupo es más productivo cuando sus miembros hacen lo que quieren que hacer en lugar de lo que el grupo quiere que hagan.

**Pregunta 19.** Un grupo es más eficiente cuando sus miembros hacen lo que creen es mejor lugar de hacer lo que el grupo quiere que hagan.

**Pregunta 20.** Un grupo es más productivo cuando sus miembros siguen su propia intereses y preocupaciones.

**Análisis de los autores:** El total de los resultados serán entre 20 y 140, siendo el más alto la orientación que tienen al trabajo en equipo y un promedio de 69 indica individualismo dentro de un departamento o unidad de trabajo

### **ESCALA 3. ¿CUÁL ES MI TIPO DE PODER PREFERIDO?**

Responder a las 20 declaraciones de pensar en términos de la forma que prefiera para influir otros. Utilice la siguiente escala para sus respuestas:

- 1 = Totalmente en desacuerdo  
2 = En desacuerdo  
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
4 = De acuerdo  
5 = Totalmente de acuerdo

Para influir en los demás, yo preferiría:

- Pregunta 1.** Aumentar su nivel de pago  
**Pregunta 2.** Hacer que se sientan valorados  
**Pregunta 3.** Dar las asignaciones de trabajo indeseables  
**Pregunta 4.** Hacer que se sientan como si apruebo  
**Pregunta 5.** Hacer que se sienten que no tienen compromisos para cumplir  
**Pregunta 6.** Hacer que se sientan aceptados personalmente  
**Pregunta 7.** Hacer que se sientan importantes  
**Pregunta 8.** Les dan buenas sugerencias técnicas  
**Pregunta 9.** Hacer el trabajo difícil para ellos  
**Pregunta 10.** Compartir mi experiencia y / o formación  
**Pregunta 11.** Hacer cosas desagradables aquí  
**Pregunta 12.** Hacer bienestar en el trabajo de mal gusto  
**Pregunta 13.** Influencia su conseguir un aumento de sueldo  
**Pregunta 14.** Hacer que se sientan como deben satisfacer sus requisitos de trabajo.  
**Pregunta 15.** Prestar un asesoramiento relacionado con el trabajo de sonido  
**Pregunta 16.** Proporcionan beneficios especiales  
**Pregunta 17.** Influencia en conseguir un ascenso  
**Pregunta 18.** Darles la sensación de que tienen responsabilidades que cumplir  
**Pregunta 19.** Proporcionarles los conocimientos técnicos necesarios  
**Pregunta 20.** Hacer reconocer que tienen tareas

**Análisis de los autores:** Los autores han identificado 4 tipos de poder:

Recompensa: Basado en la habilidad de distribuir recompensas.

Coactivo: Basado en el miedo.

Legítimo: Basado en posiciones formales.

Experto: Basado en conocimiento o habilidades.

Referente; Basado en deseos.

Una mayor puntuación define que hay mayor influencia en los demás.

#### **ESCALA 4. ¿CUÁL ES MI CONFLICTO PREFERIDO DE MANEJO DE ESTILO?**

Cuando te diferencias con alguien, ¿cómo respondes? Utilice la siguiente calificación escala para registrar sus respuestas:

1 = Prácticamente nunca

2 = De vez en cuando

3 = A veces

4 = Bastante a menudo

5 = Muy a menudo

**Pregunta 1.** Yo trabajo para salir victorioso, no importa qué.

**Pregunta 2.** Trato de poner las necesidades de los demás por encima de la mía.

**Pregunta 3.** Busco una solución satisfactoria para ambas partes.

**Pregunta 4.** Trato de no involucrarse en los conflictos.

**Pregunta 5.** Me esfuerzo por investigar los problemas a fondo y de manera conjunta.

**Pregunta 6.** Nunca hacia atrás lejos de un buen argumento.

**Pregunta 7.** Me esfuerzo por fomentar la armonía.

**Pregunta 8.** Negociar para obtener una parte de lo que me propongo.

**Pregunta 9.** Me evitar discusiones abiertas de temas controvertidos.

**Pregunta 10.** Comparto abiertamente información con otros para resolver los desacuerdos.

**Pregunta 11.** Prefiero ganar que terminan comprometiendo.

**Pregunta 12.** Sigo a las sugerencias de los demás.

**Pregunta 13.** Busco un punto medio para resolver los desacuerdos.

**Pregunta 14.** Guardo mis verdaderas opiniones a mí mismo para evitar malos rollos.

**Pregunta 15.** Aliento al intercambio abierto de preocupaciones

**Pregunta 16.** Soy reacio a admitir que estoy equivocado.

**Pregunta 17.** Trato de ayudar a otros a evitar perder la cara en un desacuerdo.

**Pregunta 18.** Subrayan las ventajas de dar y tomar.

**Pregunta 19.** Estoy de acuerdo desde el principio, en lugar de discutir sobre un punto.

**Pregunta 20.** Expongo mi posición como un solo punto de vista.

**Análisis de los autores:** Se han identificado 5 estilos de manejo de conflictos: Competencia, Colaboración, Evitar, Servicial y de compromiso, cada estilo se ajusta a las situaciones que se presenten dentro de las organizaciones.