



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y
EL TRABAJO EN EQUIPO DEL “ILUSTRE
MUNICIPIO DE LATACUNGA”**

Autor: Enríquez Moya Liliana Nataly

Tutor: Dr. Jorge Abril

Ambato – Ecuador

Noviembre 2013



APROBACION DEL TUTOR

Dr. Jorge Abril Flores

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido revisado minuciosamente. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Noviembre del 2013

Dr. Jorge Abril Flores

TUTOR

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, Liliana Nataly Enríquez Moya, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Srta. Liliana Nataly Enríquez Moya

C.I. 150087483-7

AUTORA

APROBACION DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad para las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f. -----

Dra. Jenny Gamboa

f. -----

Ing. Silvia Guerrero

Ambato, Noviembre del 2013

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en líneas patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autora

Liliana Nataly Enríquez Moya

DEDICATORIA:

Esta dedicatoria va con mucho respeto, gratitud y amor a mi abnegada MADRE quien pudo guiar mis pasos para poder ser una persona de bien, a mi HERMANO por ser mi confidente incondicional, a mi MADRINA por entregarme tan generosamente todo su apoyo y TIOS quienes confiaron en mis capacidades para salir adelante.

A mí querido ESPOSO e HIJO quienes han compartido conmigo los momentos de felicidad tan esperados en mi vida.

Gracias a todos por ser mi fuerza para ser perseverante y salir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por haberme dado la vida y derramado sus santas bendiciones para así alcanzar tantos logros y objetivos deseados.

Mis agradecimientos y gratificaciones a la Universidad Técnica de Ambato y en particular a la Facultad de Ciencias Administrativas donde con mis maestros quienes con paciencia y esmero inculcaron en mí sabiduría y conocimientos necesarios para ser una gran profesional.

Al, Dr. Jorge Abril como tutor de mi trabajo de Investigación quien con humildad y carisma supo ayudarme a la culminación de mi trabajo, por lo que agradezco sinceramente.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido Págs.

APROBACION DEL TUTOR.....	i
DECLARACION DE AUTENTICIDAD.....	ii
APTROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DERECHOS DEL TUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
INDICE DE GRAFICOS.....	xi
INDICE DE TABLAS.....	xii
INDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCION.....	xvi
CAPÍTULO I:	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. Tema de la Investigación.....	1
1.2. Planteamiento Del Problema.....	1
1.2.1. Contextualización.....	2

1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del Problema.....	8
1.2.5 Interrogantes (subproblemas).....	8
1.2.6 Delimitación del objetivo de investigación.....	9
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 General.....	11
1.4.2 Específicos.....	11
CAPITULO II.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes Investigativos.....	12
2.2 Fundamentación Filosófica.....	17
2.2.1 Fundamentación ontológica.....	17
2.2.2 Fundamentación epistemológica.....	17
2.2.3 Fundamentación axiológica.....	17
2.3 Fundamentación legal.....	18
2.4 Categorías fundamentales.....	22
2.5 Hipótesis.....	62

2.6. Señalamiento de variables.....	62
CAPÍTULO III.....	63
METODOLOGÍA.....	63
3.1 Modalidad básica de la Investigación.....	63
3.2 Nivel o tipo de investigación.....	64
3.3 Población y Muestra.....	65
3.4 Operacionalización de las variables.....	67
3.5 Plan de recolección de la información.....	71
3.6 Plan de procesamiento de la información.....	72
CAPÍTULO IV.....	74
ANÁLISIS E INTERPRETACION.....	74
4.1 Análisis de Resultados.....	74
4.2 Interpretación de los datos.....	74
4.3 Verificación de Hipótesis.....	85
CAPÍTULO V.....	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
5.1 Conclusiones.....	87
5.2 Recomendaciones.....	88

CAPÍTULO VI	90
PROPUESTA	90
6.1 Datos Informativos.....	90
Resumen Ejecutivo.....	92
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	93
6.3 Justificación.....	94
6.4 Objetivo.....	95
6.4.1 General.....	95
6.4.2 Especifico.....	95
6.5 Análisis de Factibilidad.....	95
6.6 Fundamentación.....	96
6.7 Metodología. Modelo Operativo.....	97
6.8 Administración de la Propuesta.....	105
6.9 Previsión de la Evaluación.....	106
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Árbol del problema.....	6
Gráfico N°2 Categorías Fundamentales (Desarrollo Organizacional).....	22
Gráfico N°3 Categorías Fundamentales (Trabajo en Equipo)	23
Interpretación de Datos (Encuesta)	
Gráfico N°4 Encuesta (pregunta 1)	75
Gráfico N°5 Encuesta (pregunta 2)	76
Gráfico N°6 Encuesta (pregunta 3)	77
Gráfico N°7 Encuesta (pregunta 4)	78
Gráfico N°8 Encuesta (pregunta 5)	79
Gráfico N°9 Encuesta (pregunta 6)	80
Gráfico N°10 Encuesta (pregunta 7)	81
Gráfico N°11 Encuesta (pregunta 8)	82
Gráfico N°12 Encuesta (pregunta 9)	83
Gráfico N°13 Encuesta (pregunta 10)	84
Gráfico N°14 Modelo operativo.....	97
Gráfico N°15 Administración.....	105

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Población y Muestra	65
Operacionalización De Variables	
Tabla N°2 Variable Independiente.....	66
Tabla N°3 Variable dependiente.....	69
Tabla N°4 Plan de recolección de la información.....	71
Tabla N°5 Técnicas e instrumentos de investigación.....	72
Tabla N°6 Encuesta (Pregunta 1)	75
Tabla N°7 Encuesta (Pregunta 2)	76
Tabla N°8 Encuesta (Pregunta 3)	77
Tabla N°9 Encuesta (Pregunta 4)	78
Tabla N°10 Encuesta (Pregunta 5)	79
Tabla N°11 Encuesta (Pregunta 6)	80
Tabla N°12 Encuesta (Pregunta 7)	81
Tabla N°13 Encuesta (Pregunta 8)	82
Tabla N°14 Encuesta (Pregunta 9)	83
Tabla N°15 Encuesta (Pregunta 10)	84

Tabla N°16 Verificación de hipótesis (Frecuencia Observada).....	85
Tabla N°17 Verificación de hipótesis (Frecuencia Esperada).....	85
Tabla N°18 Verificación de hipótesis (Alternativa).....	86
Tabla N°19 Metodología Modelo Operativo.....	98
Tabla N°20 Previsión de la evaluación.....	106

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Árbol del problema.....	114
Anexo 2.- Categorías fundamentales.....	115
Anexo 3.- Encuesta.....	117
Anexo 4.- Mapa de ubicación.....	119

RESUMEN EJECUTIVO

El informe que se presenta a continuación tiene como título "EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO". Se ofrece una amplia definición, las características, atributos, de éste.

Debido a los grandes cambios en el mundo es indispensable ser parte de la competitividad empresarial, es por eso que debemos tomar como clave de éste éxito al Desarrollo Organizacional para alcanzar una mayor rentabilidad dentro de las empresas, es necesario para ello fomentar día a día su formación laboral entre los equipos de trabajo.

El Desarrollo Organizacional es un factor muy importante para el progreso de una organización, ya que la cultura organizacional tiene mucha influencia en la habilidad de toda la organización para ser capaces de adoptar cambios. La cultura existente contiene creencias y valores que muy a menudo no son los indicados para el cambio a un nuevo ambiente organizacional.

Se lo relaciona con el Trabajo en Equipo para alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones ya que requiere talentos prácticamente que beneficie a la organización y a todo el talento humano que forma parte del Municipio.

Palabras claves

Desarrollo Organizacional

Trabajo en Equipo

Cultura Organizacional

Talento Humano

Formación laboral

Fortalecimiento

INTRODUCCION

El presente trabajo, surge a base del mejoramiento del Desarrollo Organizacional y Trabajo en Equipo de una Institución Pública que ofrece el servicio hacia los ciudadanos como es el I. Municipio de Latacunga, para alcanzar la satisfacción de las necesidades de todas las personas en general, a través de la entrega de una atención de calidad y excelencia de servicios y beneficios para la satisfacción de la colectividad.

Capítulo I.- Se detalla el tema de investigación, plantea el problema, su contextualización, análisis crítico fundamentada en las causas y efectos, prognosis, justificación y establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Capítulo II.- Se presenta el marco teórico que sustenta la presente investigación.

Capítulo III.- Se desarrolla el marco metodológico, se explica que técnicas e instrumento de investigación se utilizaron para la realización de la tesis.

Capítulo IV.- Contiene el análisis e interpretación de los datos recogidos en las encuestas, realizadas a los empleados del municipio. También se realizó la comprobación de la hipótesis a través de la aplicación del chi cuadrado.

En el Capítulo V.- Se plantea las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación realizada.

En el Capítulo VI.- Se presenta la propuesta de solución al problema identificado el municipio, a través de estrategias que permita un modelo de un plan de Capacitación para el desarrollo de la Organización y humano del I.MUNICIPIO DE LATACUNGA.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACION

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL TRABAJO EN EQUIPO DEL
“ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El deficiente Desarrollo Organizacional disminuye el trabajo en Equipo del ILUSTRE
MUNICIPIO DE LATACUNGA.

1.2.1 Contextualización

En el **mundo** El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

El Desarrollo Organizacional es el fortalecimiento de los procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

El Desarrollo Organizacional se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando los métodos autoanalíticos y de reflexión.

Es metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (estilos, valores, capacidades), en tecnologías (por ejemplo, mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles).

En el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

En toda organización estos factores son muy importantes ya que al analizar diferentes problemas se establecen como prioritarios dentro de la distribución empresarial.

El Trabajo en Equipo es una de las 5 disciplinas que deben ejercitar las organizaciones inteligentes u organizaciones abiertas al aprendizaje.

Es una tendencia actual en las organizaciones modernas. Si bien es cierto se ha requerido de éste siempre y en todas las sociedades humanas, pero hoy se evidencia como condición para avanzar con paso firme y más rápidamente.

Hay sectores de actividad en los cuales el trabajo en equipo es parte de la estrategia para minimizar los accidentes fatales. Trabajar en equipo asegura, siempre que haya

condiciones, una mejor calidad de los resultados. Trabajar en Equipo pone en práctica el concepto de la sinergia, al potenciar los resultados.

En el **Ecuador** El desarrollo organizacional y el Trabajo en Equipo son unos de los factores claves de la Organización y concibe a empresa como un organismo vivo que se adapta a su entorno, convirtiendo a las personas en actores y creadores de su propio proceso de aprendizaje de su desarrollo personal y profesional. Contamos con empresas de grandes expectativas pero las dificultades para sobresalir, surgir o arreglar conflictos que se presentan dentro de las mismas son muchas.

Muchas organizaciones modernas han desarrollado habilidades para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación frente a las fuerzas externas e internas que influyen en el proceso de cambio de la organización.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima

En el **Municipio de Latacunga** El Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, ser amables, gentiles, cordial y solidarios con todas las personas que se relacionan en la institución y demostrar hacia las personas que necesitan de un servicio para beneficio de todos, en los

factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. Sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

En el Ilustre Municipio de Latacunga existen entre los miembros de trabajo discordia, egoísmo ya que deriva cosas negativas en el ser humano y de esto viene todas las injusticias que hoy en día se practica en la institución, el apoyo que se necesita uno del otro en ocasiones no se logra dar por el mal comportamiento, existe también rivalidad entre concejales ya sea porque forman parte de diferentes partidos políticos y más bien ellos deberían dar ejemplo ante todos los miembros del municipio y demostrar su cultura para todos los que conformamos una provincia y por tanto nuestro país.

El Palacio Municipal de Latacunga, es una de las piezas más importantes. Siendo un atractivo monumento a la pómez, material propio del lugar; se abrieron cimientos del Palacio Municipal de Latacunga desde los primeros meses del año 1910, construyéndose la parte principal hasta el 24 de mayo de 1918, año en que fue inaugurada con mucho regocijo; en aquel tiempo se trabajó arduamente sin terminar la obra; pero acomodando las oficinas municipales para su labor. Fue producto de la iniciativa del presidente del Cabildo Dr. Ángel Subía Urbina y señores ediles con

proyecto y planos de los profesionales Raúl José María Pereira y Augusto Reyder, para el efecto el Dr. Subía logró la permuta de la antigua casa municipal hoy convento de la Catedral con casa y terrenos de la curia, es decir la manzana que hoy ocupa el Palacio Municipal, propiedad que en el siglo XVIII fue de la familia Ramírez Fita y anteriormente de la comunidad franciscana de la Latacunga.

Edificio oficial, sede del ayuntamiento, construido entre 1910 y 1936 en piedra pómez con influencia dórica y elementos corintios con decoraciones murales que reflejan eventos patrióticos.

1.2.2 Análisis Crítico

Grafico N°1



Elaborado por: Nataly Enríquez

Análisis Crítico

El Inadecuado desempeño laboral en el I. MUNICIPIO DE LATACUNGA tiene como causas:

La falta de comunicación entre todos los miembros de la sociedad o conjunto de trabajo al momento de realizar una actividad compleja o de trabajo mutuo, ya que la comunicación es lo primordial para el desarrollo técnico-profesional, efectivo en un ambiente óptimo.

El trabajo tedioso y monótono sin ningún tipo de comunicación y confianza haciendo que cada uno de los trabajadores no cumpla a cabalidad su objetivo primordial.

No especificar los valores de la organización que se tiene para el buen desenvolvimiento de cada trabajador y para el conocimiento entre todos los promotores de trabajo.

No reconocer las cualidades de cada trabajador y especializarlo en lo que podría realizar efectivamente, ya que la capacitación en la organización juega un papel importante en el desarrollo empresarial.

Los efectos que se producen por las causas antes mencionadas son los siguientes:

Los trabajadores tienden a realizar lo que se les ha dispuesto con menor satisfacción que cuando estos están apoyados por el trabajo en equipo.

Sin trabajo en equipo cada persona hace lo que mejor le parece y no existirá nunca un desarrollo organizacional dentro de los valores del mismo.

Las sobrecargas se producirán más a menudo hasta llegar al punto en el que cada trabajo a realizarse será atrasado sin calidad y sin cumplir con los requisitos del consumidor.

Los valores de desarrollo organizacional no serán reconocidos por nadie tanto externa como internamente y esto hará que la organización o el trabajo llegue a su fin sin ningún tipo de desarrollo.

1.2.3 La Prognosis

Al no dar solución al problema planteado, la empresa empezará a tener como consecuencias varias ideas erradas sobre el desarrollo institucional y esto a futuro llevará a un fracaso sobre los objetivos fundamentales de esta institución para tener un buen trabajo en equipo, por lo mismo se debe actuar de forma inmediata y directamente desde la raíz del problema para lo cual es necesario la colaboración de todos los miembros de la empresa para enmendar los inconvenientes de la institución, ya que el medio que advierte el Desarrollo Organizacional, es el de profesionalización y una creciente necesidad de interdependencia.

1.2.4 Formulación Del Problema

¿De qué manera se relaciona el Desarrollo Organizacional en el Trabajo en Equipo en el I. MUNICIPIO DE LATAACUNGA?

1.2.5 Interrogantes (subproblemas)

¿De qué manera influye el Desarrollo Organizacional en el ILUSTRE MUNICIPIO DE LATAACUNGA?

¿Cómo se obtendrá un buen Trabajo en equipo dentro de la Institución?

¿Existe necesidad de proponer una alternativa de solución para la optimización del Desarrollo Organizacional con el Trabajo en Equipo en el ILUSTRE MUNICIPIO DE LATAACUNGA?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Mediante el tema de la investigación se detalla:

Límite de contenido

Campo: Administrativo

Área: Organización

Aspecto: Desarrollo Organizacional

Delimitación Espacial

La presente investigación se realizará en el I. MUNICIPIO DE LATACUNGA ubicado entre las calles Sánchez de Orellana junto al parque “Vicente León” en el centro de la ciudad.

Unidades de Observación

Las personas que van a ser investigados son directivos y empleados de la institución.

Delimitación Temporal

La existente indagación se realizará desde la primera semana de julio y se culminará la segunda semana de noviembre, con datos del 2012 misma que esperamos tener resultados favorables para una buena toma de solución y decisión ante el problema a resolverse.

1.3 JUSTIFICACION

El I. MUNICIPIO DE LATACUNGA es una entidad Administrativa encabezado por el Alcalde que trabajan en ayuda humanitaria, en el apoyo de los derechos humanos, el municipio es responsable de Agua y Drenaje, Alumbrado Público, Seguridad Pública, Tráfico, Cementerios, Parques.

En coordinación con el gobierno estatal y federal, puede asistir en: Educación, Servicios de Emergencia, Servicios de Salud, Protección Ambiental, Mantenimiento de

monumentos y sitios históricos y también con iniciativas originarias de comunidades. Profesionales que trabajan como iguales, escuchan y discuten; enseñan y entrenan; alientan y facilitan.

En base al trabajo en equipo se ha llegado a desarrollar nuevas y novedosas técnicas de obligaciones laborales, las cuales serán de gran ayuda para solucionar y mejorar de una manera eficaz el desempeño y tiempo que está oculto dentro de la dependencia del I. MUNICIPIO DE LATACUNGA.

Mediante la presente investigación se ampliará los conocimientos aprendidos dentro de nuestro ciclo de formación académica, al mismo tiempo se llenaran vacíos de acuerdo con indagaciones que permita de manera intelectual enfocarnos a nuestra realidad empresarial.

Esta investigación se realiza con la finalidad de buscar una solución a la inexactitud de trabajo en equipo y a un deficiente desarrollo dentro de la organización ya que han originado la pérdida de desempeño laboral, por lo que es muy importante encontrar una solución para este problema en que la entidad se encuentra.

De esta manera se aprovechará al máximo los resultados ya que estos nos enfocarán claramente sobre cuáles podrían ser las soluciones más efectivas para evitar que se sigan produciendo este tipo de anormalidades para el desarrollo óptimo de la organización.

Con la posible solución al problema, la institución podrá mejorar la productividad empresarial ya que el I. MUNICIPIO DE LATACUNGA debe ser la imagen misma de la ciudad con un buen aporte en trabajo y desarrollo a la ciudad.

Esta investigación es factible y viable, por tener la aceptación y colaboración del municipio y de sus trabajadores, quién ha permitido obtener información verdadera y confidencial, considerando que este estudio servirá como un soporte para implementar cambios en la entidad y alcanzar la excelencia en el servicio que brinda y en su gestión, además el buen desempeño de un adecuado Desarrollo Organizacional permitirá que el Trabajo en Equipo preste el apoyo necesario para la transformación organizacional a través de la confianza, responsabilidad compartida e intergrupala.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

- Determinar de qué manera se relaciona el Desarrollo Organizacional con el Trabajo en Equipo en el ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA

1.4.2 Específicos

- Diagnosticar de qué manera se relaciona el Desarrollo Organizacional en el “ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA”
- Analizar cómo se obtendrá un buen Trabajo en equipo dentro de la Institución
- Proponer un plan de capacitación para la optimización del Desarrollo Organizacional en el “ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA”

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los Antecedentes, permiten definir e interpretar el problema planteado, mediante trabajos vinculados a la investigación estableciendo un enfoque teórico y metodológico, las cuales pueden servir de sustento a todo lo relacionado para el desarrollo organizacional del “ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA”, orientados a obtener un mejoramiento en la efectividad y rendimiento del personal que labora.

En tal sentido, se presentan a continuación las siguientes investigaciones relacionadas con el estudio:

VALVERDE, M. (2009). El Diseño Organizacional y su influencia en la Productividad de la “Avícola San Andrés” del cantón Patate, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

- Diseñar una estructura Orgánica, que sirva de apoyo para el cumplimiento de Objetivos y Metas, cubriendo las necesidades Avícola de “San Andrés” del Cantón Patate.
- Realizar un Diagnóstico Situacional de la Avícola “San Andrés” del Cantón Patate para conocer las dificultades que enfrenta la empresa.
- Implantar un Diseño organizacional analizando los elementos claves que se involucran en el proceso de decisión.
- Mejorar la productividad de la empresa, innovando la tecnología, la Organización, el Recurso Humano, relaciones laborales y condiciones de trabajo.

Conclusiones

- La investigación realizada en la Avícola “San Andrés” del Cantón Patate demuestra que no existen antecedentes investigativos sobre el tema.
- En la Avícola “San Andrés” existe desconocimiento de procesos y herramientas administrativas, lo que dificulta alcanzar un mayor desarrollo.
- El talento humano que se desempeña en la Avícola “San Andrés” del Cantón Patate se encuentra desmotivado con las actividades que realiza, ya que su ejecución es totalmente informal.

RODAS, E. (2007). Modelo de Desarrollo Administrativo y Organizacional para ejercer el control forestal del Ministerio del Ambiente, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad técnica de Ambato.

Objetivos

- Crear y aplicar el modelo de descentralización aconsejado con la participación del Ministerio del Ambiente, Consejos Provinciales, Municipios, funcionarios, usuarios y campesinos que se encarguen de planificar, organizar y administrar el manejo del control forestal del país.
- Aprovechar de mejor manera los recursos tanto materiales como tecnológicos y humanos de los que hoy dispone el Ministerio del Ambiente, Consejos Provinciales y Municipios.
- Establecer y mejorar las relaciones entre los campesinos, los industriales, el Ministerio del Ambiente, Consejos Provinciales y Municipios.
- Delimitar la acción del Ministerio del Ambiente que impiden el mejor desenvolvimiento de otras áreas importantes que deben ser cubiertas por otros organismos de la administración Pública.

Conclusiones

Se han establecido Conclusiones para la información, eficiencia, análisis microeconómico del sector forestal, modelo económico, financiero, impacto sobre los agentes, análisis de fuente de financiamiento del MAE, ilegalidad y corrupción.

Información

- Es necesario realizar un estudio puntual y específico donde la industria forestal ecuatoriana, estructura, consumo, canales de comercialización, precios márgenes, etc. Obteniendo información de las fuentes primarias.

Eficiencia

- Se debe actuar sobre la transformación en el bosque para aumentar el aprovechamiento de materia prima.

Análisis microeconómico del Sector Forestal

- Para la estructura industrial se utiliza las cifras de hace 10 años como un reflejo de la realidad actual.

GARCIA, O. (2004). La Organización Administrativa, funcional, estructural y la estrategia de autogestión para el funcionamiento del laboratorio de Informática en el centro de cómputo del Colegio Nacional Mixto Nicolás Jiménez de la Ciudad de Quito, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

- Establecer una estrategia para el funcionamiento del laboratorio de informática.
- Diagnosticar el funcionamiento actual del laboratorio.
- Analizar diferentes estrategias que faciliten su funcionamiento.
- Proponer un modelo de funcionamiento del laboratorio.

Conclusiones

- La investigación de estrategias para que funcione el laboratorio de informática sirve para determinar la aceptación del usuario, por lo que una vez terminado la recolección de información y el estudio se ha detectado la falta de un reglamento interno sobre un centro de cómputo que rijan y controle a todos los que formamos la institución para cumplir y hacer cumplir lo que ordene el reglamento.
- Están dispuestos a estudiar computación en el colegio, objeto de estudios en horarios cómodos y extra clases con un costo de veinte dólares a través de módulos y dictando seminarios, también se conoce que sus padres son de escasos recursos económicos, pero en todo caso harían un sacrificio para poder acceder a matricular en los cursos a sus hijos.
- Los resultados manifiestan que hasta la presente fecha el profesor de informática solo dicta clases teóricas, esto no ayuda de ninguna manera para que se defiendan los estudiantes frente a una máquina de computación, por este motivo todos los estudiantes están dispuestos a ayudar al colegio asistiendo en forma masiva a recibir cursos de informática y de esta manera estará apoyando a que se cristalice este objetivo, lo que también permitirá que los alumnos salgan con buenas bases para desafiar a lo que depara el destino, en conclusión todos terminamos ganando.

Los antecedentes anteriormente expuestos tomados de diversos autores, sirven de fundamento a la presente investigación como aporte, ya que de una u otra manera, estos proponen conclusiones y/o recomendaciones a las organizaciones para un mejoramiento continuo en cuanto a la productividad y estrategias que permiten ofrecer un óptimo servicio al cliente como parte fundamental en sus requerimientos y satisfacción de necesidades.

2.2 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA

La presente investigación se basa en el paradigma Critico-Propositivo que se fundamentan en las siguientes razones:

Es importa diseñar una estructura organizacional que permite el logro de las metas y objetivos de la organización, tomando en cuenta los diversos elementos de la estructura organizacional y los factores de contingencias que influyen en el diseño.

Se conoce los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo, la realidad empresarial y el entorno en el cual se desenvuelve la organización, gracias a que se ha realizado un análisis exhausto de la misma y ha podido determinar el problema que tiene la empresa.

Fundamentación ontológica La investigación está orientada a la transformación social. Por esta razón, el instructivo tolera su rol convertidor en su labor pedagógica. También la presente indagación sirve para dar explicaciones racionales, no mitológicas.

Fundamentación epistemológica La presente investigación se lo va a realizar para comprobar la viabilidad de la teoría, se considera que el conocimiento del investigador interpreta de acuerdo con una amplia perspectiva del entorno.

Fundamentación axiología Se lo realizara para obtener una teoría crítica de los valores, ya que permiten enriquecer y mejorar la investigación.

Los valores es el pilar fundamental que guían la investigación para que se pueda cumplir eficientemente, es por eso que con orden, dedicación y trabajo se puede profundizar sobre el problema de estudio anteriormente mencionado a través de la factura bibliográfica que ayudara a dar soluciones que se acerquen cada mes a la realidad.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

La presente investigación se sustenta en:

LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS

TÍTULO I

DEL ÁMBITO, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS

Art. 1.- **ÁMBITO.**- Las disposiciones de la presente Ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.

Art. 2.- **OBJETIVOS.**- Esta Ley tiene los siguientes Objetivos:

1. Determinar los procedimientos para la constitución de empresas públicas que deban gestionar los sectores estratégicos con alcance nacional e internacional;
2. Establecer los medios para garantizar el cumplimiento, a través de las empresas públicas, de las metas fijadas en las políticas del Estado ecuatoriano, de conformidad con los lineamientos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa;
3. Regular la autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión de las empresas públicas, con sujeción a los principios y normativa previstos en la Constitución de la República, en ésta y en las demás leyes, en lo que fueren aplicables;
4. Fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la

utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo y a la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social. Las empresas públicas considerarán en sus costos y procesos productivos variables socio-ambientales y de actualización tecnológica;

5. Actuar en cumplimiento de los parámetros de calidad definidos por el Directorio y las regulaciones aplicables, con sujeción a criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales;

6. Proteger el patrimonio, la propiedad estatal, pública y los derechos de las generaciones futuras sobre los recursos naturales renovables y no renovables, para coadyuvar con ello el buen vivir;

7. Crear el marco jurídico adecuado para que el Estado establezca apoyos, subsidios u otras ventajas de carácter temporal, en beneficio de sectores económicos y sociales determinados;

8. Prevenir y corregir conductas que distorsionen las condiciones para la provisión de bienes y servicios y en general cualquier otro acuerdo o práctica concertada, escrita o verbal, oficial u oficiosa, entre dos o más agentes económicos, tendientes a impedir, restringir, falsear o distorsionar las condiciones de acceso de los usuarios a dichos bienes y servicios; y,

9. Establecer mecanismos para que las empresas públicas, actúen o no en sectores regulados abiertos o no a la competencia con otros agentes u operadores económicos, mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera.

Art. 3.- PRINCIPIOS.- Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;

2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;
4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública

LEY ORGANICA DE REGIMEN MUNICIPAL, CODIFICACION

H. CONGRESO NACIONAL

LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION

TITULO I

ENUNCIADOS GENERALES

Capítulo I

Del Municipio

Sección 1a.

Del Municipio en General

Art. 1.- El municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.

El territorio de cada cantón comprende parroquias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales

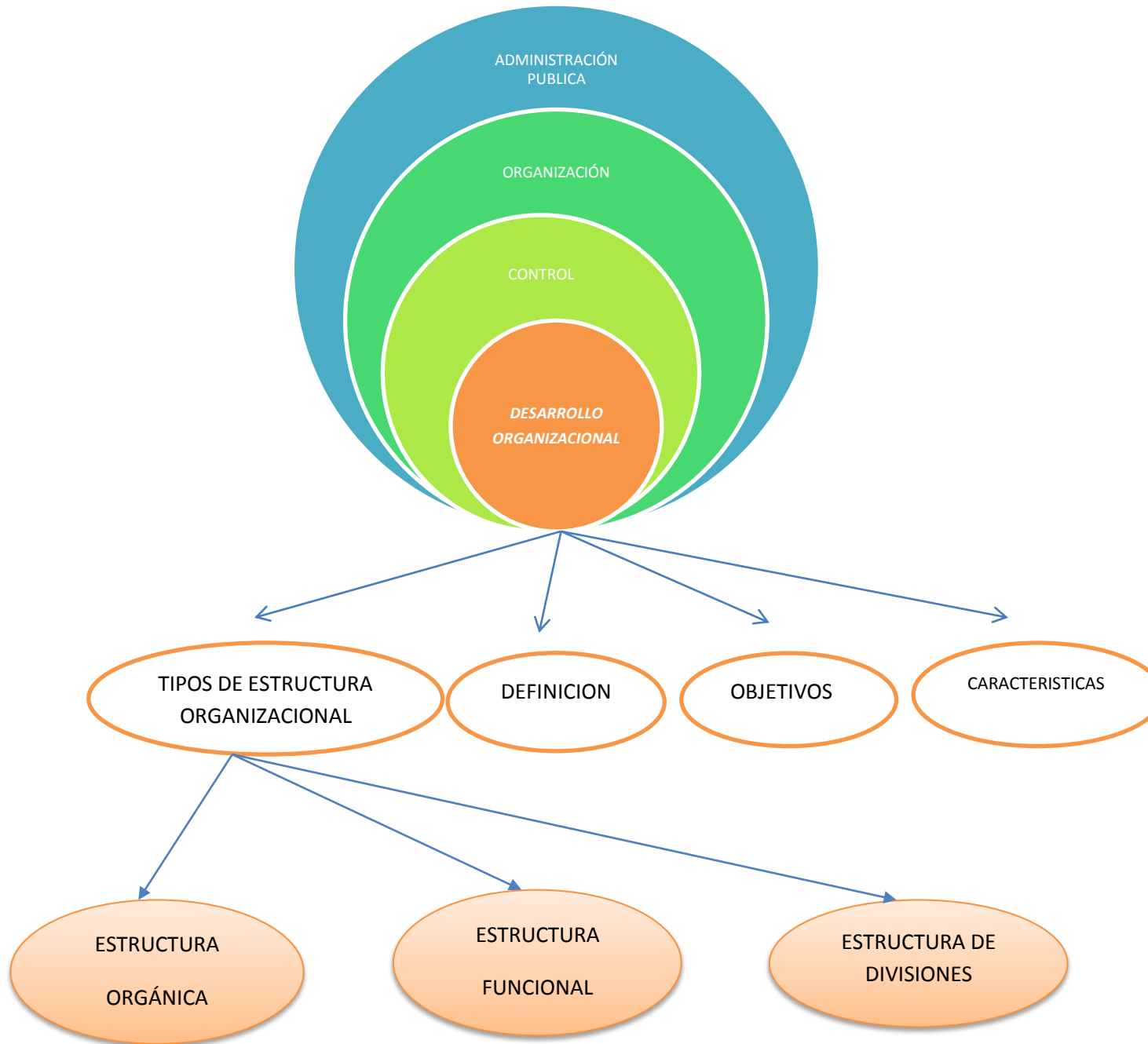
Art. 2.- Cada municipio constituye una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la Constitución y la ley.

Art. 3.- Son vecinos o moradores de un municipio los ecuatorianos y extranjeros que tengan su domicilio civil en la jurisdicción cantonal, o los que mantengan en ésta el asiento principal de sus negocios.

Los ecuatorianos y extranjeros como vecinos de un municipio tienen iguales deberes y derechos, con las excepciones determinadas por la ley.

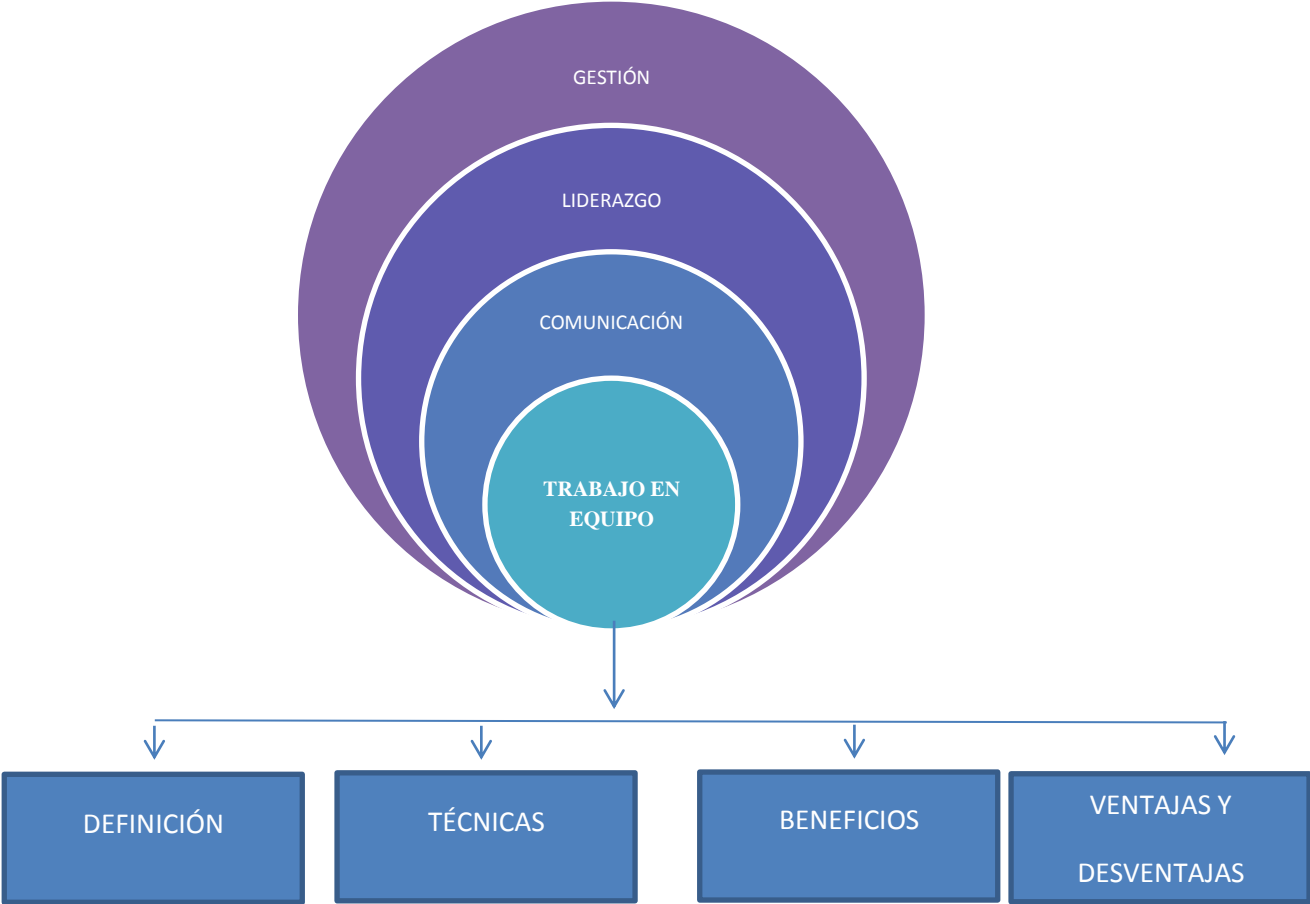
Las leyes mencionadas se relacionan con el tema de la investigación, misma que se señala a la **LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS** como la principal y para las cuales se debe cumplir a cabalidad ya que el tema de investigación está basado en el ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA que va acorde con la **LEY ORGANICA DE REGIMEN MUNICIPAL**, dichas leyes son de vital importancia para todas las personas que trabajan en la entidad y así beneficiar a todos los miembros para lograr un buen desarrollo organizacional teniendo en cuenta que una organización bien estructurada en todos los ámbitos de cumplimientos y empezando por la leyes podemos lograr un buen trabajo en equipo ya que saben lo que deben y lo que no deben hacer.

Gráfico N° 2



SUPERORDINACION

Gráfico N° 3



INFRAORDINACION

Elaborado por: Nataly Enríquez

2.4.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (VARIABLE INDEPENDIENTE)

Administración:

Proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes-entrenadores, directores, ejecutivos de ventas tal vez resulten más evidente en unas organizaciones que en otras, pero si están no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

La administración es una especialidad que trata de las cuestiones referente al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones. Las organizaciones afectan el pasado, el presente y el futuro.

La administración representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente.

La administración se ejercita en una época histórica concreta y es reflejo de ella

La administración es un ejercicio cuyas consecuencias y persecuciones surgen con el pasado del tiempo. **JAMES STONER, FREEMAN, DANIEL GILBERT JR. (pág. 7)**

Definición de Administración Según Brook Adams.

Define la Administración como "La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencias conflictivas en un solo organismo, para que aquellas puedan operar como una sola unidad".

La capacidad no se puede lograr solo a través de la práctica sino que demanda un buen conocimiento de los principios sobre los cuales descansa la administración como ciencia que trata justamente de dar las bases filosóficas administrativas y los métodos adecuados científicos para evitar los conflictos sociales.

A la vez, la negociación y la habilidad para transar en aspectos de forma. Para lograr lo que se considera de fondo es otra característica importante de la administración y requisito para todo un buen administrador.

"Administración una Perspectiva Global", 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

La Administración, también conocida como Administración de empresas, es la ciencia social o Tecnología Social y técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las Necesidades del cliente (en portugués).

Descomponiendo la definición anterior se tiene:

- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión del Nro. 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos,

económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

- **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.
- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.
- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

El **objeto de estudio** de la Administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a Empresas privadas y públicas; Instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales; fundaciones, etc.; y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares. **AGUSTIN REYE (2004)**
pág. 2- 3

“La **Organización** es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación.

Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después de coordinarlas en tal forma que el conjunto de las mismas actué como una sola, para lograr un propósito común.

La organización es un producto humano y, como tal, nunca será perfecta, pero si perfectible: es decir, susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe estar encaminada a un fin. Organizar por Organizar no tiene sentido.

Al igual que la palabra “ADMINISTRACION”, el término “ORGANIZACIÓN” es utilizado por diferentes autores para transmitir diferentes matices de significados o diferentes ideas. Pero si partimos del origen de la palabra, (Del griego órganon), que significa instrumento, de hecho la organización nos da la idea de “instrumento que sirve para estructurar una empresa” **REINOSO (1986) pág. 546**

Organización

Para Simón Andrade Espinoza, la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"

- Según Alexei Guerra Sotillo, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido"

- Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".
- Según la American Marketing Association (A.M.A.) la **organización** "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas".
- El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la **organización** es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines"

Entonces, teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, planteo la siguiente **definición de organización**, para cada uno de los siguientes casos: 1) como entidad y 2) como actividad:

1. Como entidad:

Una **organización** es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Por ejemplo: Una organización sin fines de lucro (una ONG) o con fines de lucro (una empresa).

2. Como actividad:

La **organización** es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos. Por ejemplo: La organización de una empresa para que ofrezca productos de valor y sea competitiva en el mercado o la organización de un evento para el lanzamiento de un nuevo producto.

ORGANIZACIÓN es la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros que componen la empresa: edificios, máquinas, materiales, personas..., en función de la consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen.

Para alcanzar los objetivos es necesario estructurar la organización adecuándola a esos objetivos y a la situación en las condiciones específicas en que se encuentre.

A partir de ahora, sólo nos referiremos a la relación que guardan las actividades de los hombres que trabajan en la empresa.

El primer paso en la organización de la empresa será la definición o descripción de los puestos de trabajo, así como la asignación de responsabilidades y posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de los niveles de jerarquía o escalas de autoridad que es lo que se llama estructura **ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS** **PAG. 2**

Control

Se puede definir como “el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado”. (Koontz y O’Donnell) el control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definidos y es como una continuación de las tres funciones fundamentales de la administración. Ayuda a asegurar que lo que sea planeado se lleva a cabo.

El control debe estar orientado objetivamente. Está diseñado para que la gente haga lo que debe hacerse para satisfacer el objetivo. Esto quiere decir, también, que el control no es una finalidad en sí mismo, sino un medio para llegar a un fin.

El control, en el significado formal del término en administración, no existe sin planeación, organización y ejecución previa.

El control no puede existir en el vacío. REINOSO (1986) pág. 772

El CONTROL ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
- Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

- Harold Koontz y Cirio O'Donnell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.
- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

CALLEJAS GONZÁLEZ, (2002) PAG. 4-5

El Control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

Sin embargo Tóner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610)

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (p.62).

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Desarrollo Organizacional

Es un esfuerzo a largo plazo para introducir el cambio planificado, basado en un proceso de diagnóstico compartido con los miembros de la organización.

Un programa de desarrollo organizacional involucra a una organización completa o a una parte de sistema coherente de la misma.

Su meta es el incremento de la eficiencia organizacional y la promoción del juicio y autorenovación organizacional.

La principal estrategia consiste en la intervención en las actuales actividades de la organización para facilitar el aprendizaje y la toma de decisiones acerca de nuevos caminos alternativos de acción por ver y elegir.

Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad del bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento **REINOSO (1986) Pág. 661-662**

El desarrollo organizacionales un arte de perfeccionar a las organizaciones integrando necesidades de las empresas y necesidades de las personas.

Es una nueva filosofía de la administración.

Es una nueva manera de administrar día a día, un estilo administrativo renovador y revitalizador.

Es una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención.

Las razones que llevaron a darle cuerpo a este nuevo arte, fueron y son:

- La perplejidad y la frustración de imaginar, diseñar y planear una organización.
- Fracaso o insuficiencia cuando se utiliza aisladamente de la intención de elevar el nivel de eficacia y salud de la organización. **MARIA MELLO (2004) Pág. 101**

El Desarrollo Organizacionales una respuesta a los cambios y es, a la vez, un proceso que estimula el cambio organizacional planificado, de largo alcance, a largo plazo y con la asistencia de consultores, facilitadores o agentes de cambio.

Promueve modificaciones en los niveles culturales y estructurales de la organización, estudia su cultura: valores, comportamientos, actitudes, ideales, creencias compartidas y promueve la creación de una cultura que permita el logro de la eficiencia, eficacia, bienestar, mejora de la calidad de vida y la salud de la organización, además de la búsqueda de una estructura de administración participativa.

Reconoce la interacción existente entre la organización y el ambiente, la constante y rápida mutación de éste y, por tanto, la necesidad de continua adaptación.

Se basa en las ciencias del comportamiento, busca la institucionalización de tecnologías sociales, incluyendo la investigación-acción.

Reconoce la interacción entre el individuo y la organización, plantea que el recurso humano es decisivo para el éxito o el fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional. Promueve la reorientación del pensamiento y el óptimo uso de su potencial hacia el análisis de los problemas organizacionales, busca equilibrio entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, promoviendo en las organizaciones valores humanísticos y democráticos. Reconoce la interacción entre el individuo y la organización, plantea que el recurso humano es decisivo para el éxito o el fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional. Promueve la reorientación del pensamiento y el óptimo uso de su potencial hacia el análisis de los problemas organizacionales, busca equilibrio entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, promoviendo en las organizaciones valores humanísticos y democráticos. Busca la correcta comprensión de la verdadera esencia de la naturaleza humana.

Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización y el comportamiento de grupos e intergrupales.

Adquiere varias dimensiones de acción como son: diagnóstico, planificación, investigación, experimentación, intervención y la dimensión educativa que permite que la organización adquiera determinadas herramientas para el logro de la autogestión del cambio y el autodesarrollo de la misma.

Es así como el DO se constituye en técnica destinada a ayudar a las organizaciones a enfrentar con éxito los retos que se les presentan en el contexto socioeconómico actual; aunque Margulies y Raia (1974) alertan que instituciones sociales aprenden, quizás con demasiada lentitud, que no son capaces de comprender ni de enfrentarse al ritmo

"arrasador" de los cambios internos y externos, si no cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración y en la tecnología.

Es importante, entonces, reconocer que vivimos en tiempos en que el poderío organizacional basado en coacciones y amenazas retrocede gradualmente, mientras avanza el basado en la colaboración y la razón, imponiendo la necesidad de ceder paso a una autoridad administrativa basada en derechos delegados, sobre la base de principios de organización asentados en ideales humanistas y democráticos que desplazan gradualmente y sustituyen los principios burocráticos de los sistemas organizativos.

Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de producir verdaderos cambios en las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", lo que significa modificar: los significados, las representaciones, e imaginarios, lo que consecuentemente conlleva a cambiar los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas.

Para el DO, el meollo del desarrollo se halla, por lo común, en el cambio y se encauza a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones. Progreso y cambio están en contradicción con creencias, sistemas y procedimientos tradicionales.

Es indispensable buscar otros modos y usos que la adecuen a la situación actual, naturalmente distinta de la del pasado y le permitan responder a las exigencias crecientes de cambio, propias del actual contexto histórico-social.

En este proceso de transformación de las organizaciones, los actores fundamentales del mismo, o sea, los recursos humanos, "...además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos, éstos aprenden a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. El proceso de cambio, por lo tanto, puede conjuntarse y fusionarse con los numerosos procesos restantes de la vida de los organismos". **RODRIGUEZ GONZALES (2007) Pág. 1**

Objetivos Del Desarrollo Organizacional

- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse.
- Hacer optima la efectividad tanto de sistema estable, como de los sistemas temporales, por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- Avanzar hacia la colaboración y la competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
- Crear condiciones en que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- Lograr el punto en que se tomen las decisiones más en base a las fuentes de información que a las jerarquías organizacionales.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado simplemente por la autoridad moral, la basada en el conocimiento y la habilidad.
- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- Aumentar el nivel de participación y de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- Encontrar soluciones cinéticas a los problemas que se presenten. Por los cuales se logran mejores resultados gracias a la colaboración y el manejo de conflictos.

REINOSO CIFUENTES (1986) Pág. 663

Características Del Desarrollo Organizacional

SEGÚN NEWSTROM Y DAVID, 1993

1. Valores humanísticos. Creencias positivas sobre el potencial de los empleados
2. Orientación a los sistemas. Todas las partes de la organización, esto incluye la estructura,

tecnología, las personas deben trabajar en conjunto

3. Aprendizaje a través de experiencias. Los aprendizajes a través de experiencias, en el ambiente de entrenamiento, deben ser iguales a los que los individuos encuentran en el trabajo. El entrenamiento no debe ser enteramente teórico y leído.

4. Resolución de problemas. Los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, se evalúa el progreso y los ajustes en el proceso de resolución de problemas son necesarios.

5. Orientación hacia la contingencia. Las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades

6. Agente del cambio. Se estimula, facilita y coordina el cambio

7. Niveles de intervención. Los problemas pueden ocurrir en las de un nivel de la organización así que la estrategia requerirá una o varias intervenciones

TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Conocidos también como tradicionales que permiten el desarrollo de la estructura de la organización para servir de apoyo al logro eficiente y eficaz de metas empresariales como entre los que conforman la estructura orgánica, estructura funcional y estructura de divisiones

Estructura Orgánica

Una estructura muy adaptable y flexible, la que permite cambiar rápidamente según lo requiera las necesidades. Las organizaciones orgánicas tienen división de trabajo, pero los trabajos que el personal realiza no son estandarizados. Los empleados están muy

capacitados y se les ha conferido poder de manejar diversas actividades y problemas de trabajo, estas organizaciones utilizan con frecuencia equipos de trabajo y sus empleados requieren reglas formales mínimas y poca supervisión.

Estructura Funcional

Una estructura funcional es un diseño organizacional que se agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicada a toda la organización.

-Fortalezas: ventajas de ahorro en costos debido a la especialización y los empleados se agrupan con otros que tienen tareas similares.

-Debilidades: la búsqueda de objetivos funcionales pueden ocasionar que los gerentes pierdan la visión de lo que es mejor para la organización en general; los especialistas funcionales se aíslan y tienen poca comprensión.

Estructura de divisiones:

La estructura de divisiones es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones separadas y parcialmente autónomas. En este diseño cada unidad o división posee autonomías relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad.

-Fortalezas: se centra en los resultados: los gerentes de división son responsables de lo que sucede con sus servidores y productos.

.Debilidades: la duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia **VALVERDE, M (2009)**

Estructura organizacional: forma de

Dividir, organizar y coordinar las

Actividades de la organización

• Tareas del directivo:

– División del trabajo

– Departamentalización

– Jerarquía de la organización

– Coordinación

ESTRUCTURA SIMPLE: se da en empresas con un mínimo de personal dentro de los denominados “núcleo de personas” y “línea media” llevando la coordinación la cúspide estratégica mediante supervisión directa.

ESTRUCTURA BUROCRÁTICA: corresponde a una organización formalizada en la que todos los elementos de trabajo están definidos.

2.4.2 TRABAJO EN EQUIPO (VARIABLE DEPENDIENTE)

Gestión

Gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración. El diccionario enciclopedia gran plaza Tames ilustrado señala que la gestión es la acción y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

La gestión debe ser entendida como el arte de la organización de los actores, los recursos, la gestión en el desarrollo de los procesos de aprendizaje.

Es el conjunto de acciones de supervisores, directores y maestros encaminadas al logro de determinados propósitos.

La gestión es un proceso dinámico que abarca:

- Organización del Material del Centro.
- Lleva a cabo algo.
- Acción y efecto de la administración.
- Material del Centro.
- Actuaciones propias de Órganos de Gobierno.
- Es participación de los profesores.
- Es participación de padres.
- Es administración del tiempo.
- Es uso racional de los espacios.
- Es movilizar recursos.
- Es orientar recursos en una dirección en función de unos propósitos.
- No es solo tarea de hacer algo por encargar.
- No es solo desarrollo de tareas puramente directivas.

La gestión desde esos puntos de vista es una tarea necesaria e indispensable para el logro de los objetivos de cualquier institución, tomada como referente le ejecución de procesos ejecutivos que tendrán como consecuencia resultados positivos y de calidad.

Es por ello que se puede decir, que la gestión en cualquier ambiente que se desarrolle debe propiciar un ambiente de participación colegiada de manera que todos los actores del proceso se sientan comprometidos con el logro de los fines y propósitos de la institución.

<http://www.monografias.com/trabajos55/gestion/gestion.shtml>

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señalan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. 4

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

Gestión Administrativa:

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que la administración es la acción de administrar (del Latín Administrativo- onis) 5

Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

<http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>

Liderazgo

Un líder debe ser definido como una persona capaz de influenciar positivamente en otras para el logro de un objetivo determinado.

Ello implica que el líder reúna ciertas condiciones que hacen que puedan lograr influencia. En un tiempo se consideraba que esas condiciones eran poco menos que sobrenaturales y se entendía por líder solamente a aquel que arrastraba tras sí, generalmente por el poder carismático, a grandes muchedumbres.

Hoy este concepto ha sido dejado de lado y el liderazgo es considerado como algo más simple o más complejo pero de base más amplia.

El liderazgo es el arte de motivar individuos y grupos para que alcancen un determinado fin.

El liderazgo es toda capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste ejercicio personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otra definición es: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Aquí, se entenderá el liderazgo organizacional como el proceso de dirigir las actividades organizacionales de los miembros de un grupo o equipo, y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer lugar, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; ya que si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

- En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El “liderazgo moral” se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de “Teorías e Investigación del Liderazgo”, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.

Se debe señalar, que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo (para exagerar un poco más la diferencia) ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas, pero a la vez sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar a sus empleados. Otras personas tal vez sean líderes eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de éstas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

Importancia del Liderazgo

- Es importante por ser la capacidad de un jefe (o líder) para guiar y dirigir, ya que sin él, no se tendría una dirección y sentido, o los objetivos, a los que apunta el grupo u organización.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización, es como si se le comparara a una persona sin cabeza, sin sentidos ni guía.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Tendencias del Liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un período de transición hacia la sexta). Ellas son:

1. Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2. Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3. Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4. Edad del liderazgo de innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

5. Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

Estilos de Liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores.

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

El Líder Autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata

observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El Líder Participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escuche y analice seriamente las ideas de sus subalternos y acepte sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El Líder Liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo, de entre los cuales sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas.

En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la pócima para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz.

Ocasionalmente existen promotores del estilo liberal que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades, y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.

Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

El **Liderazgo Organizacional** es imprescindible en el desarrollo satisfactorio de las empresas de clase mundial, donde el recurso humano constituye la base fundamental de toda organización. Dentro de estos recursos está uno que es escaso y muy valioso: los líderes. Distintos autores afirman que la crisis actual en Latinoamérica está relacionada con un “vacío de liderazgo”, esta se extiende también a las empresas, donde se ausenta en muchas ocasiones aquel capital humano capaz de transformar las ideas en realidades.

El presente trabajo pretende teniendo en cuenta los distintos conceptos dados por diversos autores conocedores del liderazgo organizacional, además del análisis de las teorías existentes y de los distintos métodos, la elaboración de un procedimiento para diagnosticar el liderazgo organizacional en las empresas. Para realizar un cambio organizacional, para llevar a cabo programas de calidad, para fidelizar clientes, es muy importante la realización de un diagnóstico del liderazgo, que nos permita conocer si existe una influencia del mismo en el cumplimiento de las tareas de dicha organización.

Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la

misión organizacional. Se pretende un líder transformacional, que pueda conducir los procesos de cambio en las mismas organizaciones y en su entorno. Es un liderazgo más emprendedor e innovador, que tiene su centro y su fuerza clave en todos los niveles de la organización, en el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, la evaluación de los riesgos y control de en las amenazas. **FERNÁNDEZ PAG 10**

El LIDERAZGO se define como una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos.

- EL LIDER NACE O SE HACE?

Según el autor Jorge Yarce, el líder se hace a través de un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, haciendo hincapié en la necesidad que tienen las personas de un líder para poder expresar sus necesidades a través de éste. Para el autor Homans George, el líder se hace, ya que plantea que la persona no necesita disponer de un conjunto de actitudes y reglas que definan su perfil, sino de un buen método para analizar la situación, en la cual, se va a desenvolver. De acuerdo a la autora Raquel Buznego, el líder nace, pero para ejercer ese liderazgo, debe desarrollar ciertas herramientas que se obtienen con el aprendizaje, siendo el carisma con la que nace el líder.

Independientemente de si el líder nace o se hace, hay que destacar que se suele confundir el concepto de liderazgo con autoridad y poder. Por tanto, definiremos estos últimos a continuación:

- AUTORIDAD, facultad de lograr obediencia. Es otorgada.

En un grupo cualquiera, puede haber una persona contando chistes, sus anécdotas, hablando de sus viajes, en fin, transformarse en el centro de atracción de todos; entonces, esto lo

transformará en un líder al que no tendrán que obedecer, pero si producto de su carisma, tendrá influencia entre sus semejantes y lo escucharán e incluso lo pueden tomar como un ejemplo a seguir.

Cuando hablamos de autoridad, en cambio, se requiere tener un cargo importante dentro de una empresa, un alto grado jerárquico dentro de la Iglesia, en general, un título formal que le permita a una persona ejercer influencia entre los demás y que éstos deban obedecerle.

- PODER, facultad de imponerse ante el resto sin que necesariamente se tenga un título o cargo formal y por otra parte, a quien no se tiene la obligación de obedecerle. Sin embargo, la persona que posee poder ejercer influencia, logrando con ello sus objetivos personales o del organismo, al cual, represente. Por ejemplo, si hoy cuento con un trabajo de administrativo en una empresa "X", tengo un nivel socio-económico medio, poseo un carácter más bien introvertido, en definitiva, si soy una persona promedio, no tengo poder, pero si mañana me ganase un gran premio en algún sorteo y ello me significara cambiar de nivel de vida, invertir en negocios, viajar, tener contactos, o sea, sobresalir del resto por tener más dinero, implicará tener de alguna u otra forma, mayores beneficios y preferencias de distinta índole, es decir, poder.

De lo anterior, cabe destacar que una persona puede ser líder y tener autoridad a la vez o ser líder y tener poder, en definitiva, se puede dar una mezcla entre dos o tres de éstos.

Por otra parte, teniendo claro los conceptos ya definidos, consideraremos ahora al jefe de una institución como su líder, tomando en cuenta, que de igual forma existe una diferencia entre un jefe (administrador, supervisor o director) y un líder en sí. En consecuencia, veremos los tipos de liderazgo en una jefatura, denominado también, estilos de dirección.

- TIPOS DE LIDERAZGO:
- AUTORITARIO, donde el jefe es sólo informador, es decir, decide y demanda.

- **PERSUASIVO**, donde el jefe es vendedor, o sea, vende, convence respecto de sus decisiones.
- **CONSULTIVO**, donde el jefe presenta su decisión o sus ideas y la sujeta a modificación para que el grupo pueda hacer preguntas.
- **PARTICIPATIVO**, donde el jefe da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros.

Ahora bien, si analizamos el tema del liderazgo en un jefe desde un punto de vista más global, debemos entender que todo administrador o supervisor para que exista, debe haber antes que todo una empresa donde desempeñarse como tal. Por cuya razón definiremos tal concepto.

Comunicación

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

La comunicación es un proceso verbal, escrito, visual o cualquier expresión que transmite una idea, información, pensamiento y que puede influir en las personas.

El intercambio de ideas y de información es la savia vital de cualquier organización. Todos los tipos de interacción de una empresa y su medio dependen de alguna forma de comunicación.

Una buena organización funciona con libertad de comunicación entre todos sus ejecutivos. En las empresas fabriles bien administradas, un funcionario subordinado puede solicitar directamente la asesoría o la ayuda de un ejecutivo importante de otra división, así como también pueden solicitar ayuda los subordinados. Todos estos contactos no suponen ninguna violación del control de línea mejorando el rendimiento y la velocidad con que se realiza el trabajo.

Los objetivos de la comunicación son:

Auxiliar en la resolución de problemas.

Influencia sobre la opinión.

Promover la acción.

Existen varias clasificaciones de comunicación:

Oral.

Gráfica.

Ascendente.

Descendente.

Horizontal.

Formal.

Informal.

Interna.

Externa.

Personal.

Impersonal.

Imperativa.

Informativa.

Exhortativa.

Las comunicaciones verticales descendentes son:

Ordenes: Consecuencia de las etapas del proceso administrativo.

Instrucciones: emanan de un jefe y precisa la forma de cómo se debe hacer algo. Se incluyen las políticas, las reglas y las informaciones.

La comunicación vertical ascendente comprende:

Sugestiones: surgen de los subordinados y se transmiten a los jefes con el fin de mejorar una situación dada.

Quejas: Parte de los subordinados, situación recomendable para mejorar lo que sea necesario.

Informes de la actividad desarrollada: se incluyen los reportes, las entrevistas de ingreso, de ajuste, de salida y encuestas de actividad y actitud.

La información horizontal está constituida por los informes y diversos contactos que se establecen entre los ejecutivos o el personal de un mismo nivel jerárquico, pero de diferentes departamentos. Abarca juntas, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Comunicacion-y-La-Empresa/173668.html>

La comunicación en la empresa

La falta de comunicación es la asignatura pendiente del ser humano. ¿Por qué nos cuesta tanto comunicarnos? Para colmo la falta de la misma sólo genera malos entendidos que luego se pagan caro tanto a nivel personal como empresarial. Una buena comunicación con tus empleados y colaboradores es fundamental para que tu empresa sea exitosa, así como fomentarla entre ellos.

Parece que está mal visto y sobre todo en el mundo de la empresa, el preguntar demasiado. Este gesto se contempla como una demostración de falta de conocimientos, cuando realmente se trata de una puerta a la comunicación. Y si la vetamos estamos cometiendo un grave error que al final pagaremos muy caro, como de hecho ya ocurre constantemente. La mitad del trabajo está conllevando corregir errores producto de malos entendidos.

Todo esto por no hablar de la mala imagen que damos a nuestros clientes cuando no hay buena comunicación en nuestra empresa.

El contexto en que se desenvuelven las empresas sin duda ha cambiado. La globalización plantea escenarios distintos a los acostumbrados, entornos poco estables en los que la empresa está hoy, más que antes, afectada por sucesos que se producen en lugares muy alejados del planeta.

En este nuevo contexto, la comunicación adquiere un rol fundamental como correa de transmisión de la organización para su funcionamiento operativo, y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura. La identidad de la empresa, su personalidad, es su activo máspreciado porque es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia. Lo que una empresa comunica no es nada más ni nada menos que lo que la empresa es, las competencias que la hacen fuerte y digna de reconocimiento.

La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad.

Esto se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos.

Desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa.

Las comunicaciones deben ocupar un rol destacado en el desarrollo de la organización, deben ser la herramienta mediante la cual la empresa expresa su personalidad, sus fortalezas, aquello que la hacen “única e irrepetible”.

El desafío de las empresas modernas es comprender que la inversión en un “intangible” como son las comunicaciones devuelve beneficios que si bien no pueden medirse en parámetros “contables”, ayudan a construir las percepciones que los distintos públicos (tanto internos como externos) tienen de sus acciones y a transmitir los valores que constituyen su médula espinal.

La comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los

<http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Comunicacion-En-La-Empresa/927298.html>

Trabajo En Equipo

Un equipo es un número de personas que se han comprometido a alcanzar objetivos comunes, que trabajan en forma balanceada, que disfrutan de su trabajo y logran rendimientos excelentes.

LIDERAZGO AUTORITARIO:

- EGOISTA

- HABLA

- IMPONE SUS IDEAS

- PIENSA EN SU GENTE

LIDERAZGO COMPARTIDO:

- ESCUCHA

-PREGUNTA

-FORMA EQUIPO

-MOTIVA Y COMPROMETE

-TODOS SON IMPORTANTES

-PODER COMPARTIDO

-TODOS APRENDENDIRIG

LA PERTENENCIA

Es el resultado de la necesidad de filiación que diferencia el “nosotros” del ellos.

LA INTERDEPENDENCIA

Relación funcional de los miembros del grupo con el grupo en sí, lo cual produce confianza entre todos.

LA REFERENCIA

Observación de características de un grupo en particular, consideradas como valores y dignas de imitar.

LA DECISION

Resolución de situaciones en forma conjunta, lo cual permite mayor participación y compromiso.

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Trabajo-En-Equipo/2734.html>

Toda organización es fundamentalmente un **Equipo** constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

→ El Equipo De Trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

→ El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

- “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”.

Katzenbach y K. Smith.

- "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados”.

Fainstein Héctor.

Beneficios del trabajo en equipo

Dos cabezas piensan mejor que una, tres mejor, para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo; Es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo.

- Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- Aprendes a escuchar y a respetar a los demás.
- Te permite organizarte de una mejor manera.
- Mejora la calidad de tu comercio.

Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

Ventajas

- Amplitud de la información: A acumular los recursos de varios individuos contamos con más elementos en el proceso de decisión.
- Diversidad de la información: Aparte de proporcionar varios elementos, los grupos dan heterogeneidad al proceso de decisión. Esto nos brinda la oportunidad de tener más enfoques y de disponer de más alternativas.
- Aceptación de la solución: Muchas decisiones fracasan tras la elección definitiva porque la gente no acepta la solución. Pero si en la decisión participan los que serán afectados por ella y deberán intervenir en su relación, habrá mayores posibilidades de que la acepten y hagan que otros también la acepten. Ello redundará en un apoyo más firme de la decisión y produce más satisfacción entre quienes deben implantarla.
- Legitimidad del proceso: La sociedad moderna aprecia mucho los métodos democráticos. El proceso de la toma de decisiones en grupo se ajusta a los ideales democráticos y, en consecuencia, se considera más legítimo que las decisiones tomadas por una sola persona. Cuando el que las toma no consulta a otros antes de llegar a una determinación, el hecho de que tenga poder absoluto puede dar la impresión de que la decisión es autocrática y arbitraria.

Desventajas

-Lentitud: Se requiere tiempo para reunir a un grupo. La interacción que se realiza una vez reunido el grupo resulta a veces ineficiente. A consecuencia de ello los grupos tardan más tiempo en llegar a una solución que si un individuo la tomara. Esto puede reducir la capacidad de la gerencia para intervenir de inmediato con una acción decisiva cuando se necesita.

-Conformismo: Se dan presiones sociales en el grupo. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un elemento positivo propicia la desilusión del disenso, con lo cual se favorece el conformismo entre las diversas perspectivas.

-Dominio de la discusión: Uno o algunos miembros a veces dominan la discusión en grupo. Sin la coalición dominante se componen de personas de capacidad baja y media, mermara la eficacia global del grupo.

-Responsabilidad ambigua: Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero ¿quién es el responsable del resultado final? En el caso de una decisión individual resulta patente que lo es. En una decisión colectiva, se diluye la responsabilidad de los miembros

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Ventajas-y-DesVentajas-De-Trabajar-En/978937.html>

2.5 HIPOTESIS

¿Cómo incide el deficiente desarrollo organizacional en el trabajo en equipo del “ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA.”?

La aplicación de un plan de Capacitación permitirá mejorar el Trabajo en equipo en el “ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA”.

2.6 VARIABLES

X= Desarrollo Organizacional (cualitativa)

Y= El Trabajo en Equipo (cuantitativa-continua)

CAPITULO III

METODOLÓGIA

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Investigación Bibliográfica o Documental

Consiste en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, etc.

La investigación bajo la modalidad bibliográfica será aplicada concretamente en lo correspondiente al Marco Teórico. Esta investigación ayudará a recolectar información científica con un enfoque general sobre la investigación que se va a realizar.

3.1.2 Investigación de campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio. Entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo se destacan: la observación, la entrevista, la encuesta, etc.

Será investigación de campo porque se lo realizará directamente en el ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA, se realizará encuestas a los directivos y empleados de la misma, para un análisis más profundo sobre la situación actual de la empresa.

3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación Descriptiva

Especifica las características más importantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir un problema cómo es y cómo se manifiesta.

3.2.2 Investigación Exploratoria

Según la investigación se va a desarrollar por qué no tienen un buen desarrollo Organizacional y se dará a conocer sus causas y efectos, para lo cual se acudirá a la empresa para obtener esta información y obtener resultados.

3.2.3 Investigación Explicativa

Mediante un análisis se realizara una explicación del porque las variables están relacionadas, así mismo las causas de un bajo rendimiento tanto como en su desarrollo y por ende el trabajo en equipo de la institución

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se lo realizara a:

Tabla N°1

Concejo	20
Alcalde	1
Comisario municipal	1
Secretaria y relaciones Publicas	10
Gestión financiera	7
Secretaria general	5
Secretaria de Planificación	4
Departamento de desarrollo comunitario	8
Unidad de Informática(sistemas)	3
Dto. De Administración y Finanzas	8
Recepción de información	5
Relaciones Publicas	5
Gestión de desarrollo social	4
Desarrollo Productivo	5
Gestión del medio ambiente	8
Gestión de servicios públicos	10
Obras publicas	16
Total	120

3.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Tabla N°2

HIPOTESIS: La aplicación de un plan Organizacional permitirá mejorar el Trabajo en equipo en el IUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA.				
VARIABLE INDEPENDIENTE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL				
CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEM´S	TECNICA
Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad del bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento Su meta es el incremento de la eficiencia organizacional	Estructura	Estructura Orgánica Estructura Funcional Estructura De Divisiones	¿Cree Ud. Que el objetivo principal de la institución es brindar un servicio con un nivel de satisfacción? ¿Cómo considera Ud. La comunicación con el público como uno de los objetivos claves para la satisfacción de los mismos?	Encuesta
	Objetivos	Toma de decisiones Colaboración Autoridad Moral Nivel de entusiasmo y satisfacción Potencial de los		Encuesta

<p>y la promoción del juicio y auto renovación organizacional.</p> <p>La principal estrategia consiste en la intervención en las actuales actividades de la organización para facilitar el aprendizaje y la toma de decisiones acerca de nuevos caminos alternativos de acción por ver y elegir.</p>	Características	<p>empleados</p> <p>Estructura y tecnología</p> <p>Acciones correctivas</p> <p>Resolución de problemas</p> <p>Estrategias para una o varias intervenciones</p>	<p>¿De qué manera considera que el potencial de los empleados debe ser importante en la empresa?</p> <p>¿Las decisiones que toman los altos mandos de la institución son favorables para Ud.?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>
--	-----------------	--	---	---

Elaborado por: Nataly Enríquez

Tabla N°3

HIPOTESIS: La aplicación de un plan Organizacional permitirá mejorar el Trabajo en equipo en el ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA.				
VARIABLE DEPENDIENTE: TRABAJO EN EQUIPO				
CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEM´S	TECNICA
Es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador	Técnicas	Recolección de datos Inspección Decisión preliminar Decisión final	¿Cree Ud. que todos los miembros del municipio están bien Organizados en su trabajo?	Encuesta
	Beneficios	Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran. Mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno. Aprender a escuchar y a respetar a los demás.	¿La relación que existe actualmente entre departamentos e individuos le ayuda a realizar de una manera efectiva y eficiente su trabajo? ¿Los miembros de la	Encuesta Encuesta
El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza				

<p>un grupo humano para lograr las metas propuestas</p>	<p>Ventajas</p>	<p>Permite organizarte de una mejor manera. Mejora la calidad de tu comercio. Amplitud de la información Diversidad de la información Aceptación de la solución ideales democráticos</p>	<p>institución escuchan y respetan los criterios de todos los clientes? ¿Qué forma de trabajar prefiere? ¿Cree Ud. Que los miembros del municipio están bien organizados en su trabajo? ¿Cómo califica el compañerismo dentro de la Institución? Cuándo le pide ayuda a sus compañeros de trabajo ¿Cada cuánto se los brindan?</p>	<p>Encuesta Encuesta</p>
---	-----------------	---	--	-------------------------------

Elaborado por: Nataly Enríquez

3.5 PLAN DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Para la ejecución de la presente investigación será necesario contar con suficiente información como se detalla a continuación

Tabla N°4

PREGUNTAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar
2. ¿A qué personas o sujetos?	Clientes
3. ¿Sobre qué aspectos?	Desarrollo Organizacional y trabajo en Equipo
4. ¿Quién?	Investigador: Nataly Enríquez
5. ¿Cuándo?	Desde marzo 2011-hasta febrero 2012
6. ¿Lugar de la recolección de la información?	Latacunga-Ecuador
7. ¿Cuántas veces?	Se realizara una vez a cada uno de los encuestados
8. ¿Qué técnica de recolección utilizara?	Encuesta
9. ¿Con que instrumento?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales

Elaborado por: Nataly Enríquez

Técnicas e instrumentos de investigación

Para la realización de la presente investigación se utilizara las siguientes técnicas de instrumentos de exploración:

Tabla N°5

TIPO DE INVESTIGACION	TECNICAS DE INVESTIGACION	INSTRUMENTO DE INVESTIGACION
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Tesis de Grados Libros sobre Desarrollo Organizacional, Trabajo en Equipo, Administración y elaboración de tesis
2. Información Primaria	2.1 Encuesta	2.1.1 Cuestionario

Elaborado por: Nataly Enríquez

3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Para analizar y procesar la información de la presente investigación procedemos de la siguiente manera:

CODIFICACION DE LA INFORMACION

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicados a los directivos de la empresa para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación, obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a revisar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas es decir que las preguntas que estén contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

TABULACIÓN DE LA INFORMACION

Para proceder a realizar la tabulación de datos se procederá a realizar a través del programa Excel los que nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

GRAFICAR

Para esta presentación se utilizara gráficos de pastel

ANALIZAR

Para proceder a analizar los datos, se realizara por medio de medidas de dispersión como:

La media aritmética y porcentajes ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyecta.

INTERPRETACION

La interpretación de los resultados se elabora bajo una síntesis de los mismos para poder aliar toda la información necesaria para dar la posible solución al problema, objeto de estudio.

Se aplicara el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables

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

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez realizada las encuestas a los clientes internos del “ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA” se ha obtenido los siguientes resultados que serán analizados e interpretados de acuerdo a tablas y gráficos que ilustran los distintos porcentajes de opciones de respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta.

Este proceso permitirá obtener las conclusiones que llevara al propósito de la presente investigación. Analizar el Desarrollo Organizacional y Trabajo en Equipo de los miembros del municipio.

4.2 INTERPRETACION DE DATOS

Para recolectar la información primaria, se utilizó la recolección de la investigación de campo para lo cual fue necesario la aplicación de encuestas a través del cuestionario, las mismas que recogieron información necesaria para el posterior análisis e interpretación del problema objeto de estudio.

1. Servicio con nivel de satisfacción.

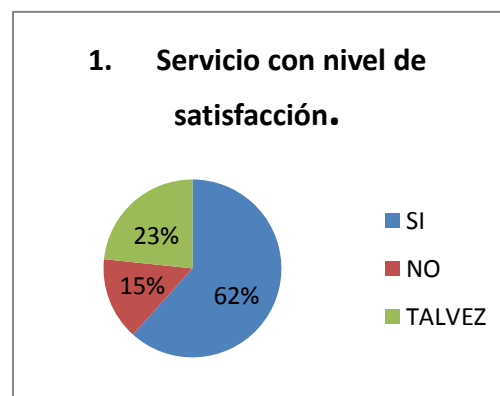
Tabla N.-6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	74	61,67%
NO	18	15%
TALVEZ	28	23,33%
	120	100,00%

FUENTE: I. MUNICIPIO DE LATACUNGA

ELABORADO POR: NATALY ENRIQUEZ

Gráfico N.-4



ANALISIS

De Los 120 encuestados que corresponden al 100%, 74 que son el 61,67% están de acuerdo que el objetivo principal de la institución es brindar un servicio con un nivel de satisfacción, 18 que corresponde al 15% no están de acuerdo y 28 que corresponden al 23.33 mencionan que tal vez es el objetivo principal.

INTERPRETACION

Se puede deducir que el personal del municipio en la gran mayoría está de acuerdo que el objetivo principal de la institución es brindar un servicio con un nivel de satisfacción, mismos que les beneficia al personal para desarrollarse como profesionales y que fortalezcan sus conocimientos.

2. comunicación con el público

Tabla N.-7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	23	19,17%
BUENO	42	35%
REGULAR	53	44,17%
MALO	2	1,67%
	120	100,00%

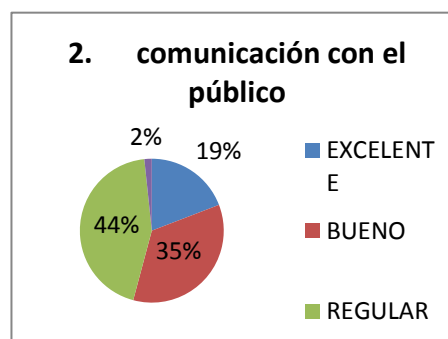
FUENTE: I. MUNICIPIO DE LATACUNGA

ELABORADO POR: NATALY ENRIQUEZ

Gráfico N.-5

ANALISIS

De Los 120 encuestados que corresponden al 100%, 23 que son el 19.17% considera de una manera excelente que la comunicación con el público es uno de los objetivos claves para la satisfacción de los mismos, 42 que corresponde al 35% mencionan que es bueno, 53 que son el 44.17% indican que es regular y 2 que corresponden al 1.6% señalan que es malo.



INTERPRETACION

Concluimos que el personal del municipio se limita al trato regular, esto nos da a delimitar que no existe un excelente trato lo cual es un problema que se debe corregir dado que su formación como docente dentro de la institución amerita que tengan un trato amable y cordial los mismos que les beneficia al personal para desarrollarse como profesionales y que fortalezcan su respeto.

3. potencial de los empleados

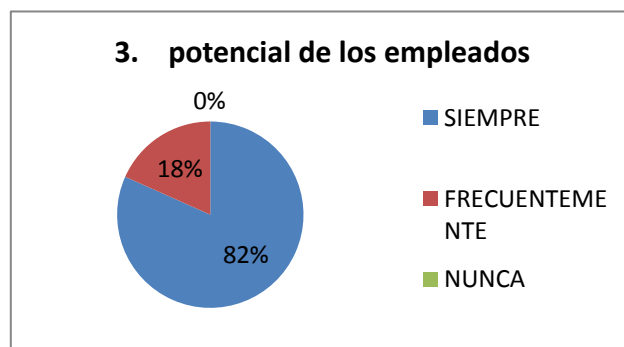
Tabla N.-8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	98	81,67%
FRECUENTEMENTE	22	18,33%
NUNCA	0	0
	120	100,00%

FUENTE: I. MUNICIPIO DE LATACUNGA

ELABORADO POR: NATALY ENRIQUEZ

Gráfico N.-6



ANALISIS

De Los 120 encuestados que corresponden al 100%, 98 que son el 81.67% considera que siempre el potencial de los empleados debe ser importante en la empresa, 22 que corresponde al 18.33% mencionan que frecuentemente es importante.

INTERPRETACION

Se puede concluir que el personal de la institución especula en gran porcentaje que de una manera frecuente considera que el potencial de los empleados debe ser importante en la empresa esto nos da a notar que están dentro de los parámetros de potencial que el municipio necesita para el beneficio de la institución.

4. Decisiones favorables

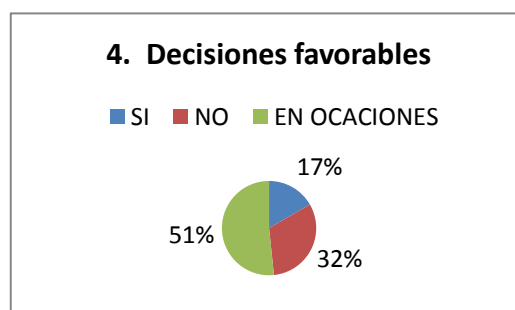
Tabla N.-9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	16,67%
NO	38	31,67%
EN OCACIONES	62	51,67%
	120	100,00%

FUENTE: I. MUNICIPIO DE LATACUNGA

ELABORADO POR: NATALY ENRIQUEZ

Grafico N.-7



ANALISIS

De Los 120 encuestados que corresponden al 100%, 20 que son el 16,67% consideran que Las decisiones que toman los altos mandos de la institución si son favorables para los trabajadores de la misma, 38 encuestados que corresponde al 31.67 % no están de acuerdo y 62 encuestados que corresponden al 51.67% mencionan que en ocasiones beneficia las decisiones de los altos mandos de la institución a los trabajadores.

INTERPRETACION

Deducimos que el personal del municipio en gran mayoría menciona que en ocasiones las decisiones que toman los altos mandos de la institución son favorables para los trabajadores, dado que su formación como docente dentro de la institución amerita que tengan un dialogo amplio de lo que se necesita para que todos los miembros de la entidad se interrelaciones y por tanto se beneficien mutuamente.

5. Organización de Trabajo

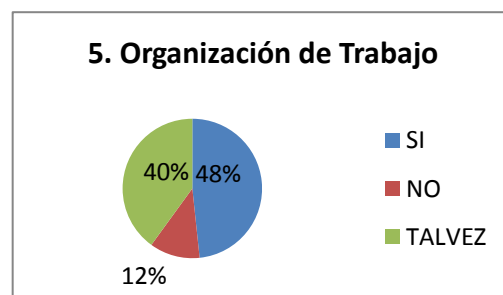
Tabla N.-10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	58	48,33%
NO	14	11,67%
TALVEZ	48	40%
	120	100,00%

FUENTE: I. MUNICIPIO DE LATACUNGA

ELABORADO POR: NATALY ENRIQUEZ

Gráfico N.-8



ANALISIS

De Los 120 encuestados que corresponden al 100%, 58 que son 48.33% afirman que todos los miembros del municipio están bien Organizados en su trabajo, 14 encuestados que corresponde al 11.67% no están de acuerdo y 48 encuestados que representa al 40% mencionan que talvez están bien organizados.

INTERPRETACION

Se puede deducir que el personal del municipio en la gran mayoría afirma que todos los miembros del municipio están bien Organizados en su trabajo, dado que su formación como docente dentro de la institución amerita que tengan un conocimiento amplio de las actividades que cada uno debe desempeñar.

6. Relación entre departamentos e individuos

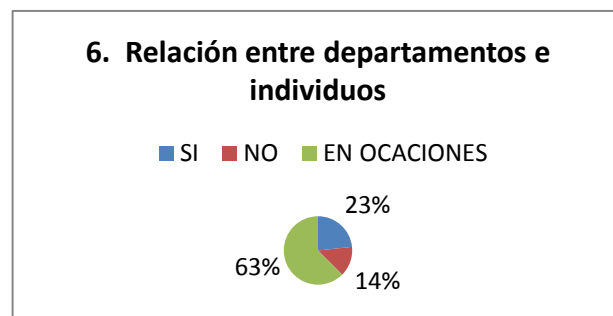
Tabla N.-11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	23,33%
NO	17	14,17%
EN OCACIONES	75	62,5%
	120	100%

FUENTE: I. MUNICIPIO DE LATACUNGA

ELABORADO POR: NATALY ENRIQUEZ

Gráfico N.-9



ANALISIS

De Los 120 encuestados que corresponden al 100%, 28 que representan al 23.33% si están de acuerdo que la relación que existe actualmente entre departamentos e individuos ayuda a realizar de una manera efectiva y eficiente su trabajo, 17 encuestados que corresponde al 14.17% no están de acuerdo y 75 encuestados que corresponden al 62.5% mencionan que en ocasiones ayudan a realizar un buen trabajo.

INTERPRETACION

Se puede concluir la relación que existe actualmente entre departamentos e individuos le ayuda a realizar de una manera efectiva y eficiente su trabajo en ocasiones para la gran mayoría de encuestados, puesto que dentro de cada departamentos se llevan diferentes modalidades de trabajos y responsabilidades que cumplir.

7. Escuchar y respetar criterios

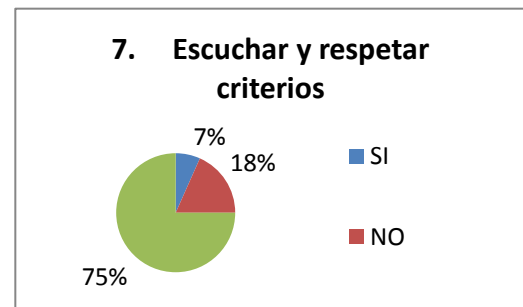
Tabla N.-12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	6,67%
NO	22	18,33%
EN OCACIONES	90	75%
	120	100,00%

FUENTE: I. MUNICIPIO DE LATACUNGA

ELABORADO POR: NATALY ENRIQUEZ

Gráfico N.-10



ANALISIS

De Los 120 encuestados que corresponden al 100%, 8 que pertenecen al 7% consideran que los miembros de la institución si escuchan y respetan los criterios de todos los clientes, 22 encuestados que corresponde al 18% no están de acuerdo y 90 encuestados mencionan que en ocasiones escuchan y respetan sus criterios.

INTERPRETACION

Se puede concluir que el personal del municipio menciona que en ocasiones escuchan y respetan los criterios de todos los clientes, esto nos da a notar que existe un déficit mayoritario ante la comunicación, algo fundamental dentro de la institución.

8. Forma de trabajar

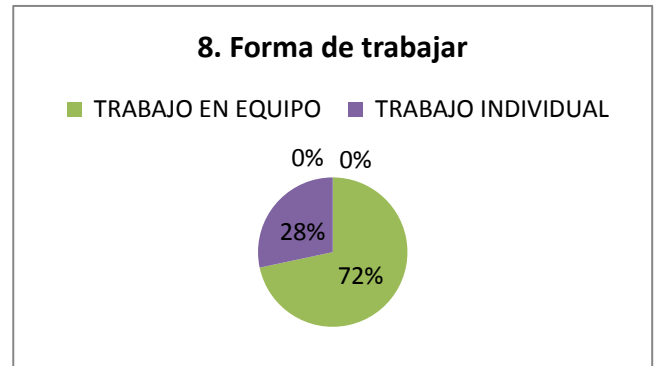
Tabla N.-13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRABAJO EN EQUIPO	86	71,67%
TRABAJO INDIVIDUAL	34	28,33%
	120	100%

FUENTE: I. MUNICIPIO DE LATACUNGA

ELABORADO POR: NATALY ENRIQUEZ

Gráfico N.-11



ANALISIS

De Los 120 encuestados que corresponden al 100%, 86 que recaen al 71,67% trabajan en equipo y 34 encuestados que corresponde al 28.33% trabajan de forma individual

INTERPRETACION

Al analizar los resultados de esta pregunta reconocemos que el trabajo en equipo está presente dentro de la institución y en pequeño porcentaje el individualismo, esta minoría se debe cambiar ya que con el tiempo podría llegar a convertirse en una mayoría.

9. compañerismo dentro de la Institución

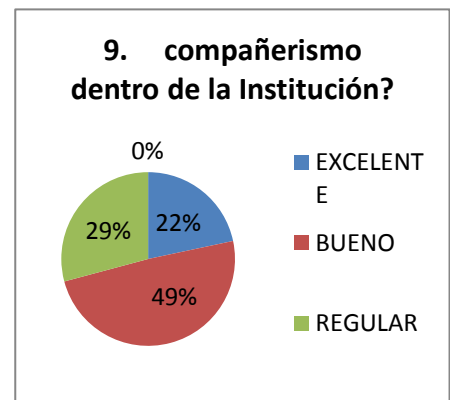
Tabla N.-14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	26	21,67%
BUENO	59	49,17%
REGULAR	35	29,17%
MALO	0	0,00
	120	100%

FUENTE: I. MUNICIPIO DE LATACUNGA

ELABORADO POR: NATALY ENRIQUEZ

Gráfico N.-12



ANALISIS

De Los 120 encuestados que corresponden al 100%, 26 que representa 21.67% califican al compañerismo dentro de la institución como excelente, 59 encuestados que corresponde al 49.17% califican como bueno, 35 encuestados que corresponden al 29.17% mencionan es regular.

INTERPRETACION

Se puede dilucidar que el compañerismo dentro de la institución en su gran mayoría es bueno y entre las dos minorías regular y excelente, lo cual dentro de una institución que se trabaja en equipo está en un porcentaje negativo.

10. Brindar ayuda

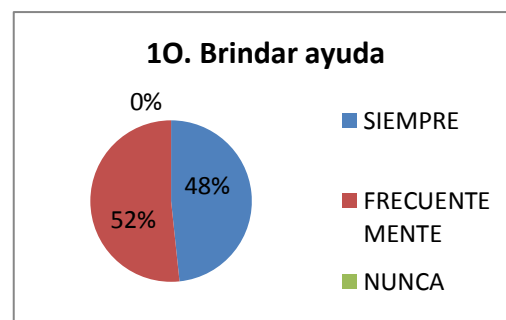
Tabla N.-15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	58	48,33%
FRECUEENTEMENTE	62	51,67%
NUNCA	0	0%
	120	100%

FUENTE: I. MUNICIPIO DE LATACUNGA

ELABORADO POR: NATALY ENRIQUEZ

Gráfico N.-13



ANALISIS

De Los 120 encuestados que corresponden al 100%, 58 que conciernen al 48.33% considera que la ayuda entre compañeros se da siempre y 62 encuestados que corresponde al 51.67% dan a notar que la ayuda es frecuente.

INTERPRETACION

El grado de ayuda entre los miembros de la institución se encuentra en una mínima igualdad entre siempre y frecuentemente, lo que beneficia al desarrollo de cada uno de los trabajos y por lo tanto la relación entre compañeros es favorable para cumplir a cabalidad los objetivos.

4.3 VERIFICACION DE HIPOTESIS

VERIFICACION DE HIPOTESIS

Tabla N°16

FRECUENCIA OBSERVADA				
CATEGORIAS				
ALTERNATIVAS	SIEMPRE	FRECIENTEMENTE	NUNCA	sub total
P3	98	22	0	120
P10	58	62	0	120
	156	84	0	240

Tabla N° 17

FRECUENCIA ESPERADA				
CATEGORIAS				
ALTERNATIVAS	SIEMPRE	FRECIENTEMENTE	NUNCA	sub total
P3	78	42	0	120
P10	78	42	0	120
	156	84	0	240

Tabla N° 18

ALTERNATIVAS	O	E	o-e	(o-e)2	(o-e)2/e
P3 SIEMPRE	98	78	20	400	5,12820513
P3 FRECUENTEMENTE	22	42	-20	400	9,52380952
P3 NUNCA	0	0	0	0	
P10 SIEMPRE	58	78	-20	400	5,12820513
P10 FRECUENTEMENTE	62	42	20	400	9,52380952
P10 NUNCA	0	0	0	0	
	240	240	0	1600	29,3040293

Elaborado por: Nataly Enríquez

$gl=(f-1)(c-1)$
$gl= (2-1)(3-1)$
$gl=(1)(2)$
$gl=2$

Decisión: con 2 gl. Con un nivel de 0.05 $X^2 t = 5.9915$

$X^2 c = 29,3040293$ en el caso de los empleados y de acuerdo a las regiones planteadas los últimos valores son mayores , por lo tanto se hallan en la región de rechazo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice:

La aplicación de un plan Organizacional **SI** mejorar el Trabajo en equipo en el
 “I.MUNICIPIO DE LATACUNGA

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El desarrollo organizacional es una doctrina educativa a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio, o mediante el la comunicación de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional.

- En la esencia del Desarrollo Organizacional están involucrados los aspectos del trabajo monótono y desempeño laboral mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia empresarial, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos empresariales.

- El Desarrollo Organizacional y el Trabajo en equipo se encarga de transformar la empresa administrando correctamente el cambio y orientándola hacia un futuro prometedor.
- Busca transformar la cultura organizacional, mientras se van implementando los cambios en el diseño.
- El desarrollo organizacional y Trabajo en Equipo está dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambio técnicos que se requieren, generalmente con la ayuda de un agente de cambio externo o consultor.

Recomendaciones

- Es recomendable que los ejecutivos de la institución mantengan a sus trabajadores en constante aprendizaje a las diferentes técnicas de grupo que faciliten la unión comunicación y la confianza de sus empleados.
- Para lograr un buen desarrollo de la organización es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre sí, existiendo una retroalimentación de su cultura y valores para tener un mejor potencial y seguridad en el éxito de toda organización.
- Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios y una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

- Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, y mucho menos a la improvisación, ya que deben planificarse adecuadamente para lograr una renovada gestión en la organización.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

- **TITULO**

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN Y HUMANO DEL “ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA”

- **INSTITUCION EJECUTORA**

ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA

- **BENEFICIARIOS**

Los beneficiarios inmediatos son los clientes internos del Municipio ya que con el plan se espera que los colaboradores tengan un mejor desempeño

- **UBICACIÓN**

El proyecto se realizará en la institución del “ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA” ubicada en la Ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi.

- **TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN**

Inicio 2 de julio 2012 **Final** 30 de Noviembre del 2013

- **EQUIPO TECNICO RESPONSABLE**

Liliana Nataly Enríquez Moya

- **COSTO**

El costo determinado del presente proyecto es doscientos cincuenta dólares (250.00) "estimado"

PLAN DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO DEL I.MUNICIPIO DE LATACUNGA

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente resumen se describe la elaboración del Plan de Capacitación del ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA que se encuentra ubicado en la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi, la cual se encarga de realizar y administrar los servicios que necesita una ciudad o un pueblo

En estos momentos la empresa no ha podido desarrollar un buen trabajo en equipo y ampliar las actividades de una manera efectiva y eficaz el trabajo que cada uno de sus miembros desempeña.

Es por eso que se propone el presente estudio para superar las fallas existentes estructurando correctamente los procesos críticos facilitando y organizando así sus actividades para conseguir los objetivos de la empresa.

Tiene por finalidad la creación de un plan de Capacitación que permita el desarrollo organizacional y humano del Municipio de Latacunga, proporcionando las guías necesarias de actuación para la consecución de los objetivos trazados por el plan.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En el I. MUNICIPIO DE LATACUNGA no se ha realizado ningún tipo de investigación referente a como cada una de las personas se desenvuelve en su ámbito profesional y si se sienten con la necesidad de tener capacitación para desarrollarse de una mejor manera basándose en los principios fundamentales de competencia que orienten a una buena acción del empleado.

El Desarrollo Organizacional fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos en los que se desempeña la institución como ente principal de todo el conglomerado del Cantón Latacunga.

DENTRO DE UN PLAN DE CAPACITACION SE DETALLA:

- 1.- Recolección y Análisis de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
- 2.- Diagnóstico Empresarial: Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
- 3.- Acción de intervención: Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final de la capacitación, ya que esta debe ser continua y en una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad para así tener empleados que cumplan con cada una de las tareas encomendadas.

6.3JUSTIFICACION

Al establecer un plan de capacitación para el desarrollo organizacional y humano del I. Municipio de Latacunga está orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa.

En su esencia están involucrados los aspectos de revitalización, actualización, positivismo, activación y renovación del I. MUNICIPIO DE LATACUNGA mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia empresarial, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización interna para que puedan lograr todos los aspectos empresariales.

Se encarga de transformar a esta empresa administrando correctamente el cambio y orientándola hacia un futuro prometedor.

Está dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambios técnicos y sociales que se requieren dentro de dicha institución.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General:

Fomentar un plan de capacitación acorde a las expectativas de superación analizando las falencias en el desarrollo actual del ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA.

6.4.2 Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación manejada dentro la Municipalidad con respecto al Desarrollo y Talento Humano de la Institución.
- Analizar y evaluar las acciones que está realizando dentro de la Municipalidad, para mejorar la Gestión del Talento Humano
- Proponer un Plan de capacitación, basado en un modelo teórico en el que se combina el una guía estratégica, participativa y de mejoramiento.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

La posibilidad de la implantación y puesta en marcha de la propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

- **Factibilidad institucional:** se visualiza en la voluntad de los miembros y directivos de los diversos departamentos de la I. MUNICIPIO DE LATACUNGA, para tomar en consideración cada uno de los aspectos a exponer en las diversas acciones a seguir.
- **Factibilidad técnica – operativa:** existen los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el desarrollo de la propuesta del plan que se va a ejecutar dentro de la Institución.
- **Factibilidad social:** cada uno de los miembros de la institución está dispuesto a contribuir con el desarrollo de la mejora en la organización, ya que esta incidirá en la conclusión de una meta que abarca a todos los trabajadores del municipio.

6.6 FUNDAMENTACION

Mejora el desempeño de la organización, orienta de manera efectiva el rumbo de la institución facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.

El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las empresas que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

6.7 METODOLOGIA. MODELO OPERATIVO

Gráfico N° 14



Elaborado por: Nataly Enríquez

Tabla N°19

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE	TIEMPO
Datos de selección de personal	Diagnosticar la situación actual de los empleados	Análisis Matrices Entrevistas	Humano Tecnológico o Económico	Jefes Departamentales e Investigador	1-2 semanas
Evaluación de desempeño	Determinar y Analizar la calidad de talento humano dentro de la Institución	Macro Proceso Procesos Subprocesos Tareas determinadas	Humano Económico	Todas las Áreas Institucionales	3-4-5 Semanas
Plan de capacitación del modelo por procesos	Ejecutar de una manera efectiva la capacitación en base a los principios institucionales	RR.HH Procesos Planeación Capacitación	Humano Tecnológico o Económico	Jefe Departamental	6-7-8-9 Semanas
Análisis de Resultados	Conocer el resultado de las Operaciones	RR.HH	Humano	Áreas Administrativas Jefes Departamentales Empleados	10 ^{ma} semana

Elaborado por: Nataly Enríquez

6.7.1 Desarrollo del proceso de capacitación

Objetivos del plan de capacitación

Objetivo General:

Contribuir al mejoramiento de las capacidades de los miembros del “ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA”, en temas de articulación de planes y procesos para el desarrollo de una personalidad de servicio.

Objetivos Específicos:

- Actualizar los conocimientos del Desarrollo Organizacional y el Trabajo en Equipo
- Modificar actitudes monótonas para contribuir a un adecuado desenvolvimiento en el área de trabajo.
- Desarrollar y Fortalecer habilidades de trabajo en equipo, para lograr y garantizar el progreso de todos quienes forman parte del Municipio como un ente de desarrollo.

Programas y Contenido:

- PRINCIPIOS GENERALES DE LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS. (Diseñar, Administrar, ejecutar y evaluar los procesos de capacitación). ¿Porque fracasan los programas de formación?, ¿la capacitación gasto o inversión?
- INTRODUCCION A LA CAPACITACION POR COMPETENCIAS COMO FACTOR DIFERENCIADOR. Reflexión sobre la importancia de contar con un modelo capaz de cerrar las brechas entre el desempeño esperado y el actual de los colaboradores.
- METODOLOGIA D.I.C.E. (Diagnostico, Intervención, comprobación y Evaluación) para la efectividad. Sugerencias para estructurar un plan de capacitación de impacto en la gestión.

- D.N.C EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION. Como requisito para diseñar un PLAN MAESTRO DE CAPACITACION de impacto en la gestión, el desempeño y la productividad.
- INDICADORES CLAVES PARA LA MEDICION Y EVALUACION EN LOS PROCESOS DE CAPACITACION. Conozca la diferencia entre indicadores de eficiencia y los de efectividad.
Aprenda a llevar el control de lo que se hace en capacitación y de los resultados que se obtiene.

Recursos Necesarios (Virtuales Y Físicos)

- Para la capacitación del personal del I. Municipio de Latacunga dentro de la logística se requiere del apoyo de materiales, del equipo y de la planeación adecuada. Generalmente estamos hablando de una sesión cara a cara es decir que tendremos los capacitadores dentro de las instalaciones adecuadas para la realización óptima de la capacitación y no caer en las tediosas capacitaciones en las que el personal hubiese preferido no ser capacitado.

Facilitadores externos/internos

- Los encargados de ser facilitadores internos serán los jefes de cada departamento de la Municipalidad ya que ellos como entes líderes serán los que ayuden al desarrollo y énfasis que tenga cada uno de los miembros a capacitarse.
- Dentro de los facilitadores externos tendremos materiales de apoyo como folletos, presentaciones en power point, dinámicas y todo lo referido para una buena comunicación cara a cara y así finalizar con éxito la capacitación.

Participantes

- La capacitación está dirigida a todo el personal que conforma el ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA sin distinción de puesto o cargo.

Presupuesto periódico

El estimado que se tiene para el desarrollo de esta capacitación es de 250.00 dólares americanos, que serán distribuidos de manera equitativa en las 10 semanas en las que se van a realizar la capacitación.

Seguimiento y evaluación (diagnostico)

Seguimiento Del Proceso

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deber ser llenados, etc..

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan. Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Análisis el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.

- Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Reacciones: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.
- Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.
- Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:
 - Presentar elementos idénticos.
 - Enfocarse en los principios generales.
 - Establecer un clima para la transferencia.
- Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

La evaluación de las características personales del trabajador: Se analizan aspectos tales como:

- Espíritu de colaboración.
- Espíritu de superación.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Actitud positiva.
- Asistencia y puntualidad.
- Disciplina en el trabajo.
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación presenta relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse entre niveles:

- Nivel organizacional: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la eficiencia.

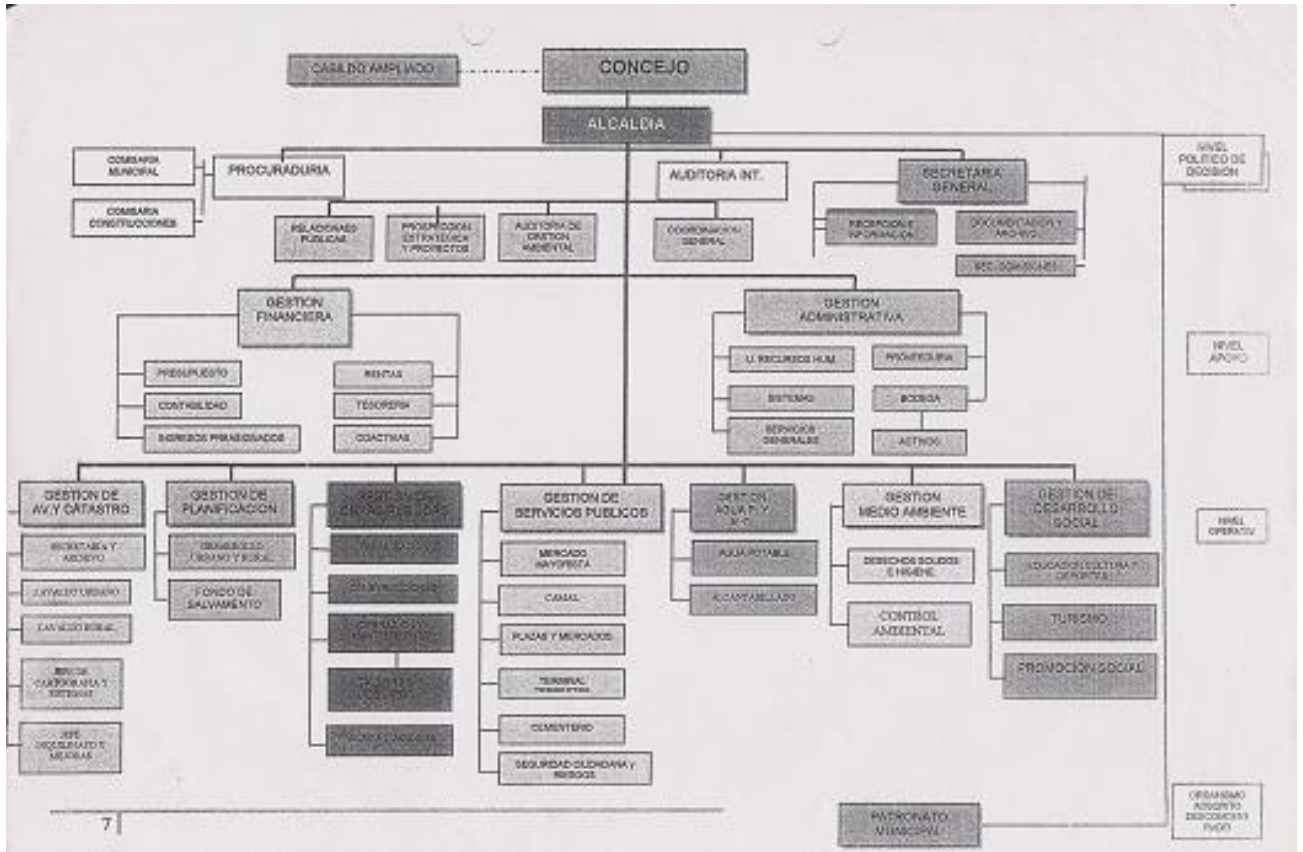
- En el nivel de los recursos humanos: Proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Nivel de las tareas y operaciones: En este nivel debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios.

Para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación. A saber:

- Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.
- Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.
- Evaluación sumaria: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

6.8 ADMINISTRACION

Gráfico N° 14



Elaborado por: Lorena Pilatasig

Fuente: Municipio de Latacunga

Sección Recursos Humanos

6.9 PREVISION DE LA EVALUACION

Tabla N°20

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	El impacto que tendrá al elaborar el plan de capacitación en la empresa
¿Para qué?	Para el cumplimiento de los objetivos planteados
¿Con que criterios?	Mediante medidas que beneficien el buen desempeño de trabajo y servicio ante la gente
¿Por qué?	Porque la propuesta tiene como objetivo analizar las falencias de la Institución y mejorar el desempeño organizacional
¿Quién evalúa?	Los que conforman el I. Municipio de Latacunga
¿Cuándo evalúa?	Durante el proceso de aplicación de la capacitación y luego de haber concluido la propuesta
¿Cómo evalúa?	A través de encuestas y observaciones
¿Con que?	Aplicando índices de gestión y de calidad del desempeño laboral

BIBLIOGRAFÍA

VALVERDE, M. (2009). El Diseño Organizacional y su influencia en la Productividad de la “Avícola San Andrés” del cantón Patate, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

RODAS, E. (2007). Modelo de Desarrollo Administrativo y Organizacional para ejercer el control forestal del Ministerio del Ambiente, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad técnica de Ambato.

GARCIA, O. (2004). La Organización Administrativa, funcional, estructural y la estrategia de autogestión para el funcionamiento del laboratorio de Informática en el centro de cómputo del Colegio Nacional Mixto Nicolás Jiménez de la Ciudad de Quito, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la universidad Técnica de Ambato.

LIBRO DE ADMINISTRACION

JAMES STONER, FREEMAN, DANIEL GILBERT JR.

SEXTA EDICION

PEARSON EDUCACION

PAG. 7

LIBRO ADMINISTRACION MODERNA

AGUSTIN REYES PONCE

CUARTA EDICION CORREGIDA

EDITORIAL LIMUSA

MEXICO 2004

PAG. 2-3-4

LIBRO EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS

VICTOR A. REINOSO CIFUENTES

CUARTA EDICION CORREGIDA

ENERO 1986 QUITO-ECUADOR

PAG. 546

LIBRO INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS EN UN MUNDO CAMBIANTE

FERRELL O.C., HIRT GEOFFREY, RAMOS LETICIA, ADRIAENSÉNS MARIANELA
Y FLORES MIGUEL ÁNGEL

CUARTA EDICION

MC GRAW-HILL INTERAMERICANA, 2004

PAG. 214

FUENTE: ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

SEGUNDO DE BACHILLERATO

AULA ARAGON

PAG. 2

LIBRO EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS

VICTOR A. REINOSO CIFUENTES

CUARTA EDICION CORREGIDA

ENERO 1986 QUITO-ECUADOR

PAG. 772

LIBRO LOS ALCANCES DEL CONTROL DE GESTION

CALLEJAS GONZÁLEZ, Aquilino

2002

PAG. 4-5

LIBRO Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones

ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David

México, 1996

LIBRO EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS

VICTOR A. REINOSO CIFUENTES

CUARTA EDICION CORREGIDA

ENERO 1986 QUITO-ECUADOR

PAG. 661-662

LIBRO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MARIA MELLO

CUARTA EDICION CORREGIDA

LIMUSA- NORIEGA EDITORES

2004

PAG. 101

PSICOLOGIA CIENTIFICA.COM

ROBERTO RODRIGUEZ GONZALES

2007

PAG. 1

LIBRO EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS

VICTOR A. REINOSO CIFUENTES

CUARTA EDICION CORREGIDA

ENERO 1986 QUITO-ECUADOR

PAG. 663

LIBRO DE RECURSOS HUMANOS

PAG. 1

LIBRO ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

EDITORIAL VERTICE

2008

PAG. 10

LIBRO EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS

VICTOR A. REINOSO CIFUENTES

CUARTA EDICION CORREGIDA

ENERO 1986 QUITO-ECUADOR

PAG 749

LIBRO ADMINISTRACION

HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH

ONCEAVA EDICION

MC GRAW HILL

PAG 5-6-7

ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO EN
DIRECTIVOS DEL SECTOR TURÍSTICO

NOVOA FERNÁNDEZ

PAG 10

NOCIONES ELEMENTALES DE ADMINISTRACIÓN

OSCAR JOHANSEN

EDITORIAL UNIVERSITARIA, CHILE.

PAG 13

FORMACIÓN DE EQUIPOS

DYER, WILLIAM G.

SEGUNDA EDICION

FORMACIÓN DE EQUIPOS

DYER, WILLIAM G.

SEGUNDA EDICION

<http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/desorgsug.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Latacunga>

http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=773

<http://www.monografias.com/trabajos55/gestion/gestion.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Comunicacion-y-La-Empresa/173668.html>

<http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion2.shtml#ixzz2h56cVE8F>

ANEXOS

ANEXO 1

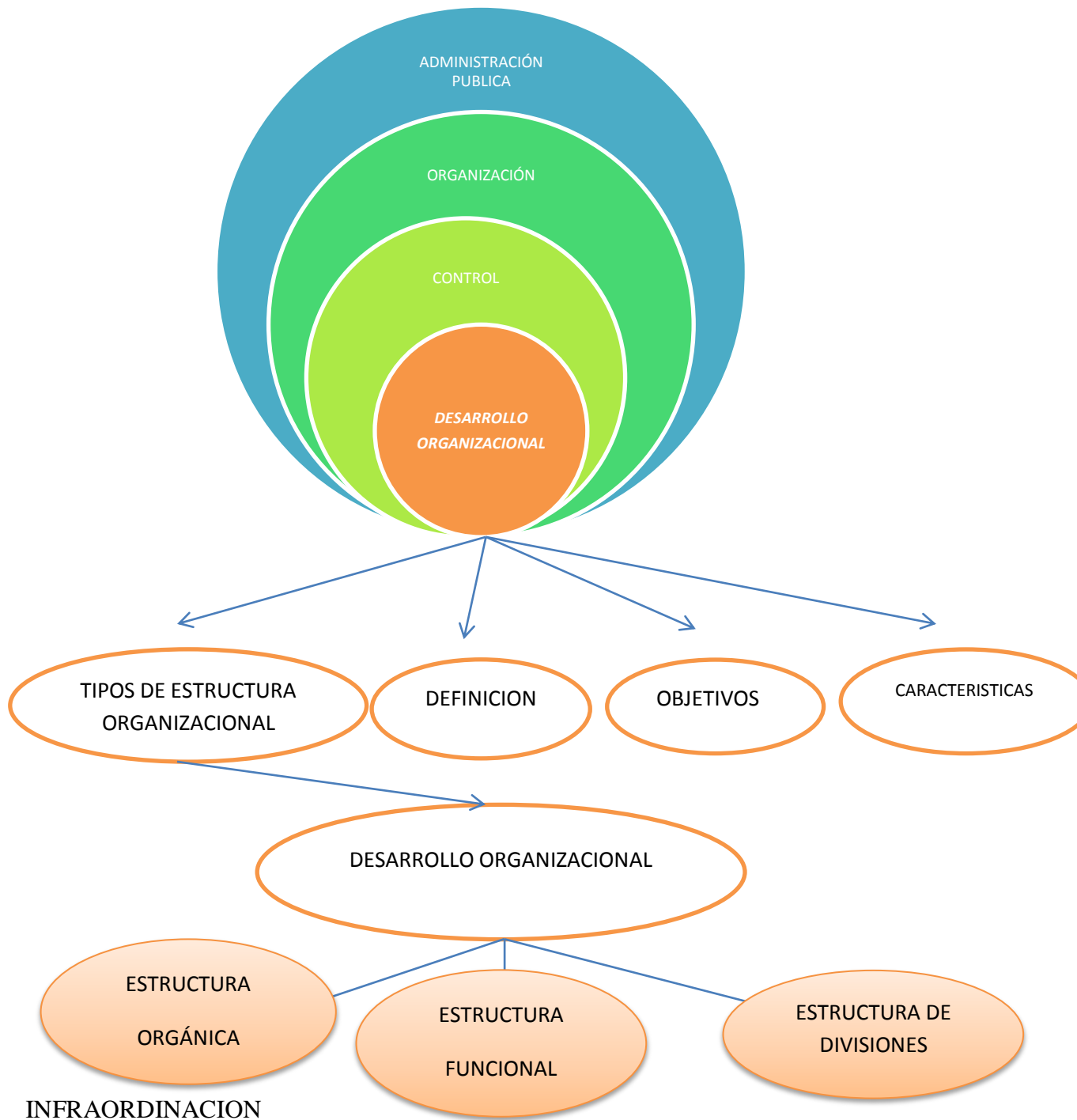
ARBOL DEL PROBLEMA



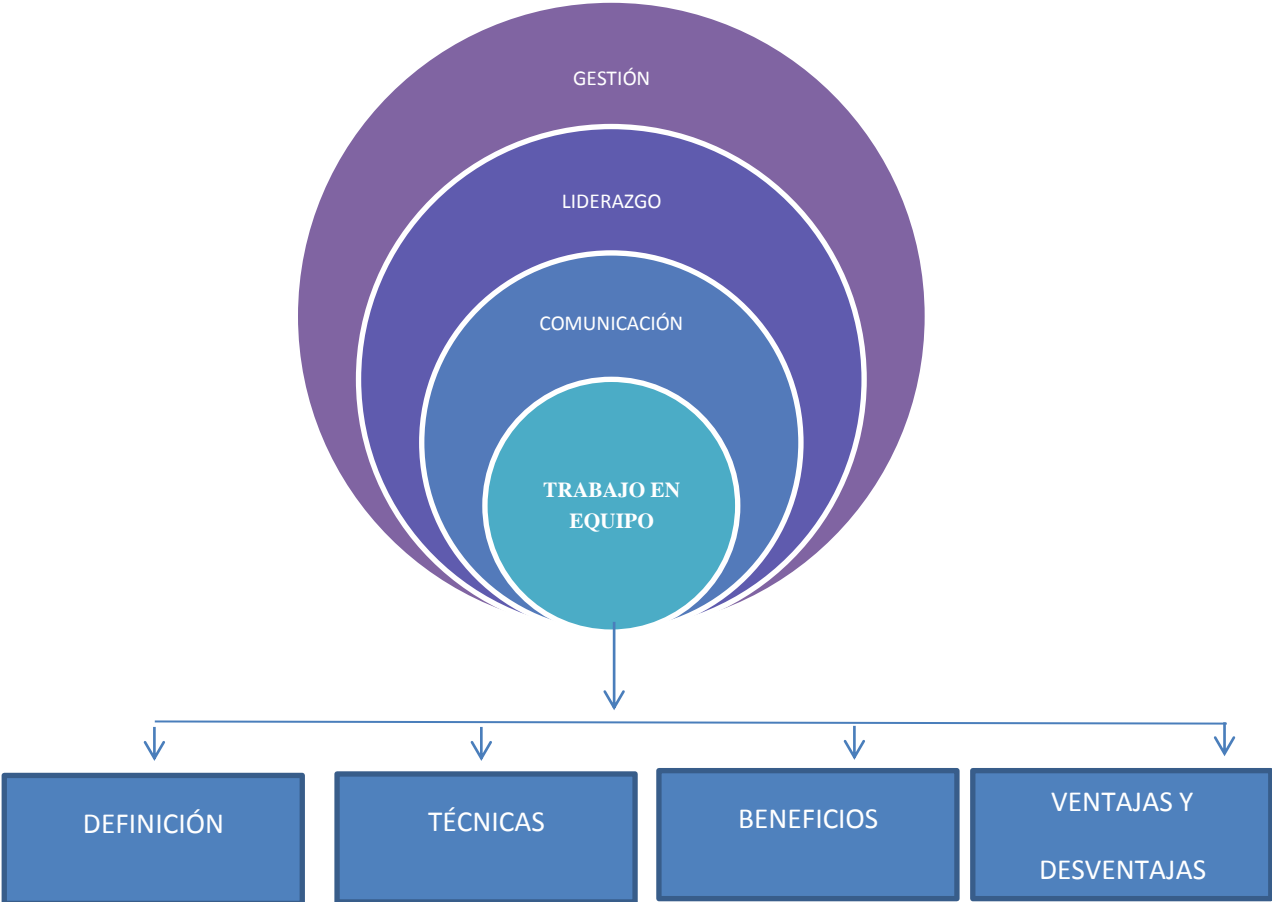
ANEXO 2

CATEGORIAS FUNDAMENTALES

SUPERORDINACION



SUPERORDINACION



INFRAORDINACION

ANEXO 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

ENCUESTA SOBRE: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO DEL I. MUNICIPIO DE LATACUNGA

DATOS INFORMATIVOS:

Lugar: Latacunga

Fecha:

Investigador: Nataly Enríquez

OBJETIVO: Establecer de qué manera influye el Desarrollo Organizacional y el Trabajo en Equipo en el I. MUNICIPIO DE LATACUNGA

INSTRUCCIONES: Por favor lea detenidamente las preguntas y marque con una X en la respuesta que Ud. Crea conveniente para así poder dar solución al problema investigado dentro de la institución. Esperamos su mayor sinceridad y entrega mediante el desarrollo de esta encuesta.

CUESTIONARIO

1. ¿Cree Ud. Que el objetivo principal de la institución es brindar un servicio con un nivel de satisfacción para un buen desarrollo dentro de la Organización?

SI ()

NO ()

TALVEZ ()

2. ¿Cómo considera Ud. La comunicación con el público como uno de los objetivos claves para la satisfacción de los mismos?

EXCELENTE ()

BUENO ()

REGULAR ()

MALO ()

3. ¿De qué manera considera que el potencial de los empleados debe ser importante en la empresa?

SIEMPRE () FRECUENTEMENTE () NUNCA ()

4. ¿Las decisiones que toman los altos mandos de la institución son favorables para Ud.?

SI () NO () EN OCACIONES ()

5. ¿Cree Ud. que todos los miembros del municipio están bien Organizados en su trabajo?

SI () NO () TAL VEZ ()

6. ¿La relación que existe actualmente entre departamentos e individuos le ayuda a realizar de una manera efectiva y eficiente su trabajo?

SI () NO () EN OCACIONES ()

7. ¿Los miembros de la institución escuchan y respetan los criterios de todos los clientes?

SI () NO () EN OCACIONES ()

8. ¿Qué forma de trabajar prefiere?

TRABAJO EN EQUIPO () TRABAJO INDIVIDUAL ()

9. ¿Cómo califica el compañerismo dentro de la Institución?

EXCELENTE ()

BUENO ()

REGULAR ()

MALO ()

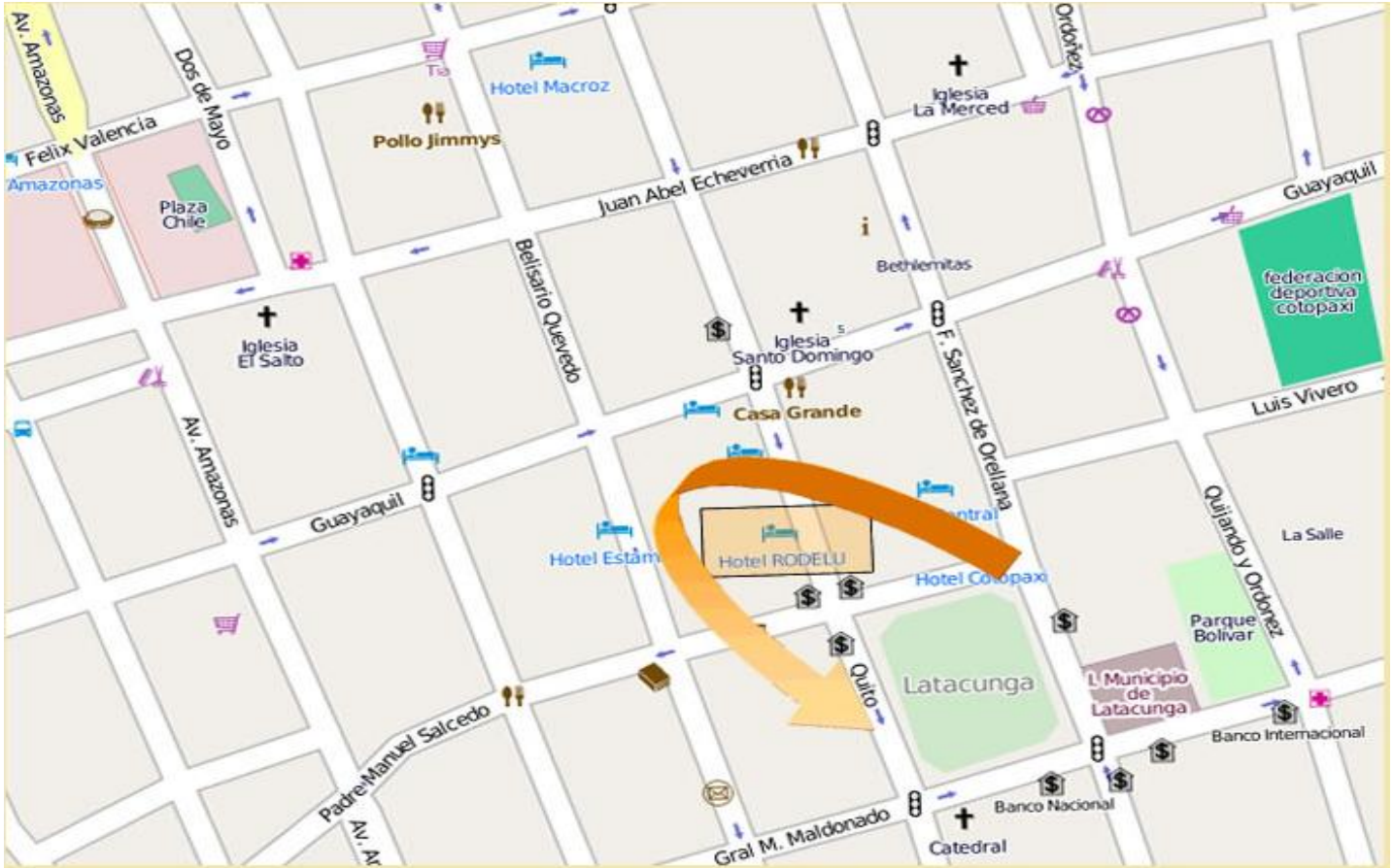
10. Cuando le pide ayuda a sus compañeros de trabajo ¿Cada cuánto se los brindan?

SIEMPRE () FRECUENTEMENTE () NUNCA ()

GRACIAS

ANEXO 4

MAPA DE UBICACIÓN



ANEXO 5



