



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO
LABORAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GOBIERNO
AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DEL
CANTÓN AMBATO, DURANTE EL AÑO 2011”.**

AUTORA:

Flor María Palma Larcos

TUTORA:

Dra. Jenny Gamboa.

Ambato - Ecuador

Noviembre, 2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el tema **“El Trabajo en Equipo y su incidencia en el Rendimiento Laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado De La Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2011”**, de la estudiante: Palma Larcos Flor María, alumna de la Facultad de Ciencias Administrativas, ha sido prolijamente revisado, por lo tanto autorizo la presente, CERTIFICO que responde a las normas establecidas en Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación de los miembros del Tribunal de GRADO, designado por H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, noviembre del 2011

EL TUTOR

.....

Dra. Jenny Gamboa.

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, Flor María Palma Larcos, estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación cuyo tema es: **“El Trabajo en Equipo y su incidencia en el Rendimiento Laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado De La Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2011”**, previo la obtención del **Título en Ingeniera en Empresas**, son absolutamente originales, auténticas y personales, a excepción de la citas bibliográficas incluidas. En consecuencia manifiesto la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado pertinente al remitirnos a fuentes bibliográficas respectivas, para fundamentar al contexto expuesto.

Ambato, noviembre del 2011

LA AUTORA

.....

Palma Larcos Flor María

C.I.: 180304962 - 4

APROBACION DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Los miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente trabajo de investigación, sobre el tema: **“El Trabajo en Equipo y su incidencia en el Rendimiento Laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado De La Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2011”**, previo la **obtención del Título en Ingeniera en Empresas**”, de la estudiante Palma Larcos Flor María, alumna de la Facultad de Ciencias Administrativas, el mismo ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

Ambato, noviembre del 2011

Para constancia firman

.....

Dra. M.Sc. Zoila López

.....

Econ. MBA. Jorge Grijalva Salazar

DEDICATORIA

Con cariño y amor eterno a mi Dios quien derrama de su gracia y me bendice, a mis dos hijos, de manera especial a mi esposo, compañero idóneo y a mi madre, que han sido luz en mi camino y apoyo incondicional, para que siga adelante en mi carrera profesional así como en el crecimiento personal.

FLOR

AGRADECIMIENTO

A mis maestros y tutora, quienes pusieron su granito de arena para llegar a cumplir con mi meta de superación, en especial, a quienes estuvieron a mi lado brindándome su apoyo moral y compartieron sus conocimientos en todo momento, a quienes siempre llevare en mi mente y en mi corazón.

FLOR

INDICE GENERAL

PRELIMINARES

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO	iii
APROBACION DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Contextualización.....	3
Árbol de Problemas.....	6
1.2.2 Análisis Crítico	7
1.2.3 Prognosis	8
1.2.5 Formulación del Problema	8
1.2.6 Preguntas Directrices	8
1.2.4 Delimitación del Problema.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN	9
1.4 OBJETIVOS	12
CAPÍTULO II	13
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	13

2.2.1. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	15
2.2.2. FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA.....	15
2.2.7. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	19
2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	19
Categorización.....	20
X = El trabajo en equipo.	20
.....	20
VARIABLE X.....	22
El Comportamiento Organizacional.....	22
Estrategias Sociales.....	23
Organización del equipo	24
El Trabajo en Equipo	25
<i>Definición e Importancia</i>	25
<i>Características</i>	26
<i>Tipos</i>	29
VARIABLE Y.....	31
Desarrollo Organizacional	31
Modelo de Proceso del Desarrollo Organizacional.....	32
Capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas	34
<i>Capacidades</i>	34
<i>Habilidades</i>	36
<i>Destrezas</i>	36
Rendimiento Laboral.....	37
<i>Definición e Importancia</i>	37
<i>Características</i>	39
<i>Evaluación</i>	41
2.4 HIPÓTESIS.....	44
2.5 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	45
CAPÍTULO III.....	46
3. MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	46

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	49
Variable Independiente: El Trabajo en equipo.....	49
Variable Dependiente: Rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.....	50
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	51
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	52
CAPÍTULO IV.....	54
4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	54
4.1 Análisis de los Resultados.....	54
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS	65
4.3.1. Combinación de Frecuencias	66
4.3.2. Frecuencias Observadas	67
4.3.2. Frecuencias Esperadas	68
4.3.4. Modelo Lógico	68
4.3.5. Nivel de Significación.....	69
4.3.6. Grados de Libertad.....	69
4.3.7. Chi-cuadrado de Tablas.....	69
4.3.8. Chi-cuadrado Calculado.....	70
4.3.9. Regla de Decisión	71
CAPÍTULO V	72
5. CONCLUSIONES Y ECOMENDACIONES	72
5.1. Conclusiones	72
5.2. Recomendaciones.....	73
CAPÍTULO VI.....	74
6. PROPUESTA.....	74
6.1. Datos Informativos.....	74
6.2. Antecedentes de la propuesta	75
6.3. Justificación.....	77

6.4. Objetivos	82
6.4.1. General	82
6.4.2. Específicos	82
6.5. Factibilidades	83
Análisis de Factibilidad.....	83
6.6 Fundamentaciones.....	88
<i>Plan de Talleres de capacitación</i>	140
Logros:	140
6.10 MATRIZ DE PLANIFICACION DE LA PROPUESTA.....	182
Tabla 33: Matriz de planificación de la propuesta	182
6.11. Previsión de la evaluación.....	183
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	184
Bibliografía	184
ANEXOS	186
Anexo 1.....	186
FICHA DE OBSERVACION.....	186
Anexo 2.....	187
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN AMBATO.....	187
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	189
Anexo 3.....	190
PARTE POLICIAL DE AGRESION FISICA.....	190
Anexo 4.....	192
EL COMERCIO INFORMAL EN LAS VEREDAS DE LOS MERCADOS. ..	192
Anexo 5	193
COLABORANDO CON EL DEPARTAMENTO DE ACCIÓN SOCIAL.	193
Anexo 6.....	194
PROCEDIENDO AL TRASLADO DE LOS INDIGENTES AL CENTRO DE ASISTENCIA Y MENDICIDAD (TECHO PROPIO).	194

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable Independiente: El Trabajo en equipo	49
Tabla 2: Variable Dependiente: Rendimiento laboral.....	50
Tabla 3: Recolección de Información	51
Tabla 4: Pregunta N. 1	55
Tabla 5: Pregunta N. 2	56
Tabla 6: Pregunta N. 3	57
Tabla 7: Pregunta N. 4	58
Tabla 8: Pregunta N. 5	59
Tabla 9: Pregunta N. 6	60
Tabla 10: Pregunta N. 7	61
Tabla 11: Pregunta N. 8	62
Tabla 12: Pregunta N. 9	63
Tabla 13: Pregunta N. 10	64
Tabla 14: Resumen de Resultados de la Encuesta aplicada a los Policías Municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.	65
Tabla 15: Frecuencia Observada de la Pregunta N.8	67
Tabla 16: Frecuencia Observada de la Pregunta N.10	67
Tabla 17: Resultado Final de Frecuencias Observadas.....	68
Tabla 18: Tabla de Distribución del Chi-cuadrado	69
Tabla 19: Chi-cuadrado Calculado.....	70
Tabla 20: La Cultura Organizacional y el Trabajo.....	115
Tabla 21: Preocupación por los demás	132
Tabla 22: Taller 1: El trabajo en equipo en el ejercicio profesional del Policía Municipal	142
Tabla 23: Taller 2: Formación de equipos de trabajo	146
Tabla 24: Taller 3: Técnicas para el trabajo en equipo	150
Tabla 25: Taller 4: Integración del Equipo y manejo de conflictos.....	154

Tabla 26: Taller 5: Dinámicas de Grupo y Trabajo en Equipo	158
Tabla 27: Taller 6: Trabajo en Equipo: Herramientas para un alto desempeño y conectividad	162
Tabla 28: Taller 7: Toma de decisiones y el trabajo en equipo en el Policía Municipal	166
Tabla 29: Taller 8: Comunicación y coordinación en equipo	169
Tabla 30: Taller 9: Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo	172
Tabla 31: Taller 10: Roles dentro del equipo.....	176
Tabla 32: Evaluación de la capacitación de estrategias en equipo.....	180
Tabla 33: Matriz de planificación de la propuesta	182
Tabla 34: Evaluación.....	183

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de problemas.....	6
Gráfico 2: Categorización. El trabajo en equipo.....	20
Gráfico 3: Categorización del Rendimiento Laboral	21
Gráfico 4: Modelo de Desarrollo Organizacional	32
Gráfico 5: Actividades que requieren actividades grupales Pregunta N. 1.....	55
Gráfico 6: Aprender a trabajar verdaderamente en equipo para el logro de objetivos institucionales, Pregunta N. 2.....	56
Gráfico 7: Implementación estrategias sociales para poder brindar un mejor servicio a la colectividad ambateña, Pregunta N. 3	57
Gráfico 8: Adecuado ambiente laboral entre sus compañeros de trabajo, Pregunta N.4.....	58
Gráfico 9: Existencia de un Plan de Capacitación sobre técnicas de trabajo en equipo, Pregunta N. 5.....	59
Gráfico 10: Motivación y reconocimiento del desempeño de las actividades, Pregunta N. 6.....	60
Gráfico 11: Entrega de fichas de evaluación y/o reportes sobre su desempeño laboral, pregunta N. 7.....	61
Gráfico 12: necesidad de aprender a desarrollar capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma. Pregunta N. 8	62
Gráfico 13: Equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades laborales, Pregunta N. 9	63
Gráfico 14: Mejoramiento del rendimiento laboral mejorará a través del trabajo en equipo, Pregunta N. 10.....	64
Gráfico 15: Trabajo en equipo	117
Gráfico 16: Manejo del conflicto	136
Gráfico 17: Etapa para la resolución de conflictos	137

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA:

“EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LA POLICIA MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTON AMBATO, DURANTE EL AÑO 2011”.

Autora: Palma Larcos Flor Maria

Tutora: Dra. Jenny Gamboa.

El Tema el trabajo en equipo y su incidencia en el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón Ambato. En los últimos años ha adquirido importancia, por las nuevas exigencias del sistema laboral, las nuevas Políticas laborales y la necesidad de atender a la colectividad Ambateña partiendo de las necesidades y requerimientos. La Municipalidad preocupada de formar los mejores elementos policiales han incorporado el tema de Evaluación dentro del trabajo en equipo y su incidencia laboral; la misma que permita orientar la labor del personal y contribuir al mejoramiento de la calidad del trabajo en equipo. En este contexto existen esfuerzos que permiten incorporar otros elementos como: Entendimiento de los roles y estructura del equipo, Un excelente desempeño, Eficiencia y Eficacia, Capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas, Rendimiento Laboral, Es necesario pensar en nuevas formas de actuación del policía frente a las autoridades cantonales, ciudadanía y los comerciantes formales e informales, y esto como un principio general es válido, lo que no resulta tan aceptable es pensar que todos los ciudadanos deban tener el verdadero conocimiento de cada una de las funciones a desempeñar del policía municipal para llegar a obtener una verdadera comprensión y colaboración del mismo ciudadano o comerciante para llegar a la meta por un mismo camino. Los caminos pueden ser múltiple, si se piensa en concientizar a los ciudadanos y sobre las nuevas ordenanzas municipales y de la prohibición del comercio informal (ventas ambulantes) y ocupación de la vía cuidado de parques y plazas de nuestra ciudad, en selección de contenidos diversos, para intentar implementar el sistema educativa a la colectividad Ambateña y que, así éste pueda llegar a alcanzar los propósitos comunes de la mejor manera, teniendo en cuenta las características propias del policía municipal. Esto nos permitirá pasar de una evaluación pasiva a una evaluación activa. No basta modernizar ni cambiar los modelos de evaluación de aprendizajes, hay que potenciar el accionar del rendimiento laboral para beneficiar a toda ciudad Ambateña.

Descriptor: Capacitación y Desarrollo, Administración Laboral, Comportamiento Organizacional, Administración de Personal y Recursos Humanos Trabajo en equipo, Rendimiento Laboral.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación sobre: “El trabajo en Equipo y su Incidencia en el Rendimiento Laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, Durante el año 2011”.

Capítulo I.- Titulado: EL PROBLEMA.- Se desarrolla con el Planteamiento del problema, Contextualización, Árbol de problemas, Análisis crítico, Prognosis, Delimitación del Problema, Formulación del Problema, Preguntas Directrices Justificación y los Objetivos: General y Específicos.

Capítulo II.-MARCO TEÓRICO, contiene: Antecedentes de la investigación, Fundamentaciones: Filosófica, Legal, Categorías Fundamentales, Variable X, Variable Y, Hipótesis, Señalamiento de las variables de hipótesis.

Capítulo III.- METODOLOGÍA, se inicia con: Enfoque de la Investigación, Modalidad Básica de Investigación, Tipos de Investigación, Población y Muestra, Operacionalización de las variables, Recolección de información y el procesamiento y análisis de la Información.

Capítulo IV.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, se detallará el resultado de las encuestas aplicadas al Jefe, Inspectores y Policías Municipales de la institución así como también el resultado de las entrevistas dirigidas a las Autoridades y personal que labora dentro de la Policía Municipal, resultados representados en tablas y gráficos estadísticos; y, la Comprobación de la Hipótesis.

Capítulo V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, Recoge las ideas principales que son producto de la investigación que nos permitirán llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI.- PROPUESTA: contiene: Antecedentes, Justificación, Objetivos, general y específicos, Metodología Modelo Operativo y Evaluación para todos quienes conformamos la Policía Municipal.

Se adjunta la Bibliografía y los anexos respectivos de la investigación.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El trabajo en equipo y su incidencia en el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2011”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Antiguamente, nos encontrábamos insertos en un mundo con una economía de mercado cerrado, es decir, en donde el mayor común denominador de las organizaciones se basaban mucho en el principio de administración como es la división del trabajo, que teniendo en cuenta la especialización de los trabajadores, esto ofrece una importante ventaja. Sin embargo, por otro lado, tal principio se basaba además en realizar funciones sin saber de lo que se efectúa en el resto de la empresa y por lo mismo, donde nadie le colabora a nadie.

Actualmente, la gente que está en organizaciones ve cómo cada vez más se le pide que trabaje en equipo. Esto sucede porque el trabajo en las organizaciones se ha vuelto increíblemente complejo y los cambios se suceden constantemente. Cada vez más las empresas públicas y privadas de todo el mundo están usando equipos para manejar este dinámico mundo laboral.

Desafortunadamente, muy pocas instituciones entienden realmente cómo crear un equipo que ponga en acción el conocimiento, la experiencia, las verdaderas capacidades y la motivación de su gente. Trabajo en equipo es nuestras estrategias para crear mejores equipos con muchos beneficios.

Actualmente, en el Ecuador, las instituciones de servicio público de diferente índole se desarrollan en un entorno altamente cambiante donde las tecnologías caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, ya que hoy en día, los mercados se vuelven cada vez más globalizados, más abiertos, lo que ha generado en el interior de las empresas, tener que exigir a los trabajadores el ser más multidisciplinarios y los cargos en sí, mucho más poli funcionales, como fruto de buscar la eficiencia, es decir, producir con menos costos apuntados, en este caso a las remuneraciones.

Enfrentar esta situación es un elemento constante del futuro de todo tipo de empresas las cuales están obligadas a buscar alternativas para superarlas y mantenerse con vida al servicio de la colectividad alcanzando niveles de eficiencia, eficacia y calidad estandarizada para las actividades que desempeñan.

En la Provincia de Tungurahua, el trabajo en equipo en las diferentes instituciones de servicio público, juega un rol protagónico para su desarrollo actual y futuro, porque es donde se da lugar a un refrán que dice: "Dos cabezas piensan más que una"; por lo que, es uno de los condicionantes para que en la actualidad, estas instituciones prefieran trabajar en equipo, aunque en la realidad quede solo en palabras o simples papeles escritos, porque al momento de llevar a la práctica

dicho trabajo mancomunado no se lo logra objetivamente y peor aun eficientemente, quizá debido a interés personales de por medio.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, el Director del Departamento de Recursos Humanos es el Ingeniero José Jácome, quien a su cargo tiene todas las dependencias que componen la institución.

La policía municipal se dedica a brindar diferentes servicios a la comunidad ambateña como por ejemplo: Protección de las instalaciones municipales y cuidar el ornato de la ciudad cuidar todo lo que corresponde al comercio informal en calles y veredas al igual que parques y plazas con abiertas y cerradas de sus puertas para los comerciantes de su interior de nuestra ciudad servicios que en algunas ocasiones han sido objetados por la falta de un buen servicio.

Es así que; durante el tiempo de vida de la Policía Municipal, ésta ha venido experimentando una serie de cambios tanto del personal como de sus instalaciones para brindar a sus empleados y trabajadores un mejor ambiente laboral; sin embargo, esta noble institución adolece de un efectivo y eficiente trabajo en equipo aprovechando las verdaderas capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas del personal con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.

Árbol de Problemas

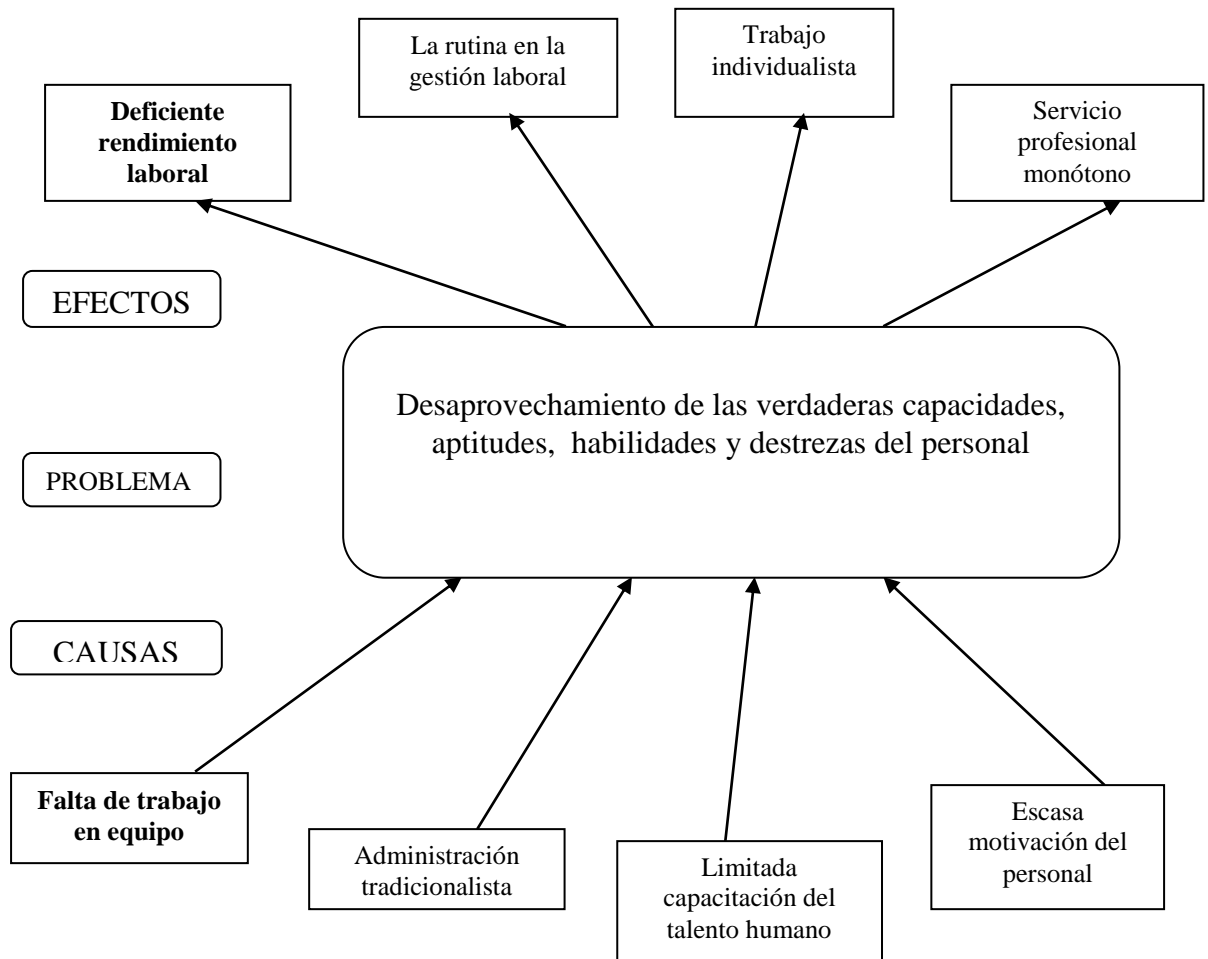


Gráfico 1: Árbol de problemas

Fuente: Investigación propia.

Realizado por: Flor María Palma.

1.2.2 Análisis Crítico

Después de haber detectado el problema de la presente investigación que es el Desaprovechamiento de las verdaderas capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas del personal, se puede aludir que la principal causa que genera dicho problema se debe a la falta de trabajo en equipo, ya que la mayoría del personal de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, simplemente se dedica a realizar sus funciones laborales descartando la participación activa y en equipo que persigan objetivos comunes de desarrollo institucional, lo que tiene como efecto el deficiente rendimiento laboral.

Otra de las causas que generan el problema se debe a la existencia de una administración tradicionalista, es decir, eminentemente vertical que no expande un trabajo participativo lo que tiene como efecto la rutina en la gestión laboral.

La limitada capacitación del talento humano, es otra de las causas que generan el problema de la investigación, lo que da lugar a un trabajo individualista, es decir, únicamente concentrado en cumplir objetivos personales más no verdaderamente profesionales que busquen enaltecer el nombre de la institución.

Finalmente otra de las causas para que exista desaprovechamiento de las verdaderas capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas del personal, es la escasa motivación del personal, ya que se ha podido evidenciar que no existen estímulos significativos de crecimiento personal, lo que da lugar a un servicio profesional monótono.

En consecuencia, la falta del aprovechamiento de las ventajas del trabajo en equipo y de las verdaderas capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas del personal, genera deficiencia en el rendimiento laboral de la Policía Municipal del

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2011.

1.2.3 Prognosis

Pero si no se implanta un verdadero trabajo en equipo en la institución anteriormente en mención, no se dará lugar a una verdadera comunicación y por ende las interrelaciones humanas se desmejorarán y no se podrá cumplir a cabalidad con los objetivos que persigue el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato respecto a la seguridad y bienestar Municipal y Cantonal.

Cuando no se aplica una capacitación correcta al personal de la Policía Municipal no estaríamos contribuyendo a alcanzar los logros del Policía Municipal a lo largo del proceso del desarrollo de su actividad laboral, aislando el trabajo correctivo-compensatorio, disminuyendo sus fortalezas, eliminando el sentido de fracaso, impidiendo identificar posibles talentos e intereses vocacionales y aumentando el impacto de la discapacidad impidiendo elevar la calidad de vida de las personas.

1.2.5 Formulación del Problema

¿Será importante el trabajo en equipo y su incidencia en el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, Durante el año 2011?

1.2.6 Preguntas Directrices

¿Cómo analizar el trabajo en equipo para mejorar el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato?

¿Necesita el personal de la Policía Municipal del trabajo en equipo para mejorar su rendimiento laboral?

¿Qué alternativa de solución se puede manejar para mejorar el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato?

1.2.4 Delimitación del Problema

Campo: Administración de Talento Humano.

Área: Administrativo.

Aspecto: Trabajo en Equipo.

Delimitación Espacial: La presente investigación se realizará en la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad Cantón Ambato.

Delimitación Temporal:

Se realiza durante el año 2011-2012,

Unidades de Observación:

- Autoridades
- Policías Municipales
- Colectividad Ambateña

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene el carácter de **original** ya que constituye de gran interés para todo el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, y en forma especial de la Policía Municipal, porque no se ha establecido un verdadero trabajo en equipo como herramienta

para mejorar su rendimiento laboral, lo que se ve reflejado en sus actividades cotidianas, ya que no se evidencia una verdadera interrelación que permita establecer lazos personales y profesionales de convivencia y armonía laboral.

Es **importante**, porque busca dar solución al problema detectado, que afecta directamente a todo el cuerpo de la Policía Municipal, ya que permitirá una mejoría en el rendimiento laboral del personal de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, y la mejora de su clima organizacional con respecto a la seguridad y buen trato a los clientes internos que laboran en dicha institución, así como de su respectiva colectividad, ya que al implantarse un trabajo en equipo en la institución objeto de estudio, se dará lugar a que su personal comparta sus funciones encomendadas con todos sus colaboradores de una forma más interactiva y personalizada; es decir, que les permita interrelacionarse de una mejor forma.

Además, el aspecto teórico práctico se considera de gran importancia porque fomentará sus actividades laborales a un mejor posicionamiento en la mente del ambateño; ya que la mayoría de la colectividad desconoce las verdaderas funciones que desempeña la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, dando lugar a criterios inequívocos sobre la importante labor que realiza el personal.

La presente investigación, es **novedosa** porque logrará mejorar el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, a través de la implementación de técnicas por cuanto se aprovecharán diferentes herramientas comunicacionales que conducirán a una retroalimentación más efectiva a través de la participación activa de un Plan de Capacitación orientado al Trabajo en Equipo que promoverá sus verdaderas capacidades, aptitudes, destrezas y habilidades del personal. Además; en el estudio realizado, se verificará que la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato al trabajar en equipo

desarrollarán un mejor lenguaje corporativo para facilitar la persuasión de sus funciones, demostrando interés por compartir con sus demás compañeros objetivos y metas comunes que encaminaran a un mejor servicio, es decir, que se dé lugar al desarrollo de todo el clima organizacional.

La investigación es **útil** no solo para la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, sino para todo el clima institucional, porque se podrá analizar el comportamiento de la policía para poder atenderlos de la mejor forma cuando estos se encuentren en peligro, pero para que esto se suscite, en primera instancia se deberá analizar a cada integrante de la Policía Municipal para que en base a dicho análisis, se pueda diseñar un Seminario Taller aprovechando de esa forma sus capacidades, habilidades y destrezas costumbres para que el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, pueda sentirse satisfecho y decida confiar en su personal policial.

El **impacto** que tiene la investigación es positivo porque se obtendrá un aporte sostenible y sustancial para todo el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, porque la Policía Municipal cumplirá de una mejor forma sus actividades laborales ya que se verán reflejadas en su desempeño diario a favor de la institución la cual tan dignamente representan.

El presente proyecto es **factible**, porque existen los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación (económicos, técnicos, materiales y talento humano), además se contará con el apoyo directo de sus autoridades y en forma especial del Ing. José Jácome quien es el Director del Departamento de Recursos Humanos de la del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, ya que tiene mucho interés en mejorar el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Cantón anteriormente mencionado.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- ✓ Investigar la influencia del trabajo en equipo para mejorar el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar la importancia del trabajo en equipo para mejorar el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.
- ✓ Diagnosticar las características prácticas del trabajo en equipo en la gestión que cumple la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato para vincularlos al rendimiento laboral.
- ✓ Diseñar una propuesta que contribuya a la solución del problema, existente en Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, para mejorar el rendimiento laboral de sus miembros.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, específicamente en la Facultad de Ciencias Administrativas, se han investigado algunos temas que presentan cierta similitud respecto al presente proyecto: “El Trabajo en equipo y su incidencia en el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Cantón Ambato, período 2011. Estos temas son los siguientes:

CALVOPIÑA, I. (2005). *Incidencia de la Capacitación en la productividad de los empleados de la empresa “DICONFSA”*.

Objetivos:

- Establecer las necesidades de capacitación de la empresa.
- Formular un estudio de diagnóstico sobre el nivel actual de capacitación del personal..

Conclusiones:

- En la empresa DICONFSA el talento humano es importante, al no estar debidamente preparado este no desempeña sus funciones en forma eficiente, pero lo que no permitirá a la empresa cubrir nuevos mercados.
- La productividad de la empresa mejorará si se hace uso eficaz de todos los recursos, en especial el humano, que implica el uso mínimo de ellos para la producción de bienes y servicios, permitiendo ser competitivos y productivos.

JUMBO, A. (2000). *Análisis del entrenamiento de Recursos Humanos en la empresa Gelec S.A.*

Objetivos:

- Contribuir A desarrollar una cultura de mejoramiento continuo en calidad total.
- Apoyar la generación del trabajo altamente satisfecho.

Conclusiones:

- En Gelec S.A, el área de recursos humanos es el responsable del entrenamiento, es quien planifica conjuntamente con el gerente de desarrollo humano de la corporación, coordina, ejecuta y evalúa en las instalaciones de la planta industrial en donde se ubica la sala de capacitación que funciona totalmente y está bien equipada.
- Para la empresa el entrenamiento es de vital importancia, ya que están conscientes de que ayudará al desarrollo del personal y por ende de la organización para ser más competitivos.

PAREDES, A. (2004). La dirección empresarial eficiente incrementa la productividad de Carrocerías Serman de la ciudad de Ambato.

Objetivos:

- Determinar los niveles de dirección y su influencia en la producción de Carrocerías Serman.

- identificar el liderazgo y los canales de comunicación en Carrocerías Serman.

Conclusiones:

- La dirección es un elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida basándose en decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y vigilando simultáneamente en que se cumpla en forma adecuada todas las ordenes.
- Los resultados de la investigación realizada, ponen de manifiesto la falta de autoridad del gerente sobre los subordinados de la empresa; la poca comunicación existente deteriora el cumplimiento de objetivos y metas planificadas por el gerente propietario.

2.2. FUNDAMENTACIONES

2.2.1. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación, se fundamentan en el Paradigma Crítico Propositivo, debido a que es flexible y está sujeto a cambios constantes, ya que el problema de estudio del cual nace la investigación, estará relacionado con la tarea de instruir al personal de la Policía de Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato en relación a técnicas que les permita trabajar mancomunadamente para obtener un mejor rendimiento laboral, porque en el estudio realizado se puede denotar que no existe un verdadero trabajo en equipo lo cual causa desmotivación e inclusive se da lugar a intereses personales antes que profesionales.

2.2.2. FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA

De acuerdo a NAVARRETE, Marco (2000) “los valores son transformados, modifican los acontecimientos en asuntos sobre los cuales se pueden experimentar sentimientos intensos... es mediante los

valores como la sociedad, transforma las conductas”. Los Policías Municipales no requieren de una disciplina drástica

Hay que tomar acciones que ayuden al Recurso Humano a desarrollar hábitos que favorezcan su propio crecimiento y desarrollo, para que sus relaciones sean justas y placenteras con los demás. Sobre las expectativas de la norma señalada sobre la adquisición de los logros, el Recurso Humano actúa de manera más conceptual y figurativa y presentan una rápida evolución de las capacidades representativas y de la socialización de la conducta. Este trabajo da prioridad al desarrollo integral del ser humano basado en la práctica de valores.

Los Policías Municipales con problemas de nivel de atención, deben desarrollar su seguridad, convencido de sus competencias y capacidades en el entorno social, que desarrollen el pensamiento para formar una sociedad más justa, que elimine las brechas sociales y económicas, como sustento para el equilibrio y desarrollo sostenido; por sus propias características las personas con problemas de nivel de atención, tienen que ser solidarios con las personas que los rodean, en el caso de los Policías Municipales y de la colectividad Ambateña, estos son rechazados por su grupo, clase, basado en los problemas que tienen al no trabajar en equipo y que, al ser comprendidos y apoyados por toda la colectividad Ambateña y por los mismos Ediles Cantonales se desarrollarán con mayor grado, el autoestima, el respeto, un cambio de conducta para nuestra colectividad Ambateña.

2.2.3. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

El concepto básico de grupo, fundamento de una ciencia de las asociaciones, de los comités y de los equipos, ha surgido lentamente en el transcurso de la historia del pensamiento, comenzamos a saber definirlo y caracterizarlo.

Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así los esfuerzos individuales resultan en un nivel bajo del desempeño que es menor a la suma de esas contribuciones, muchas organizaciones han estructurado sus organizaciones en procesos de trabajo alrededor de equipos. El uso extenso de equipos crea el potencial para que la organización genere mayores rendimientos laborales, los equipos eficaces tienen ciertas características en común.

Si el departamento de Recursos Humanos y la Policía Municipal espera obtener aumento en el rendimiento laboral a través del uso de equipos de trabajo debe asegurarse de que estos equipos tengan esas características y el conocimiento de la ciencia está acompañada de una transformación significativa en la vida de las personas principalmente, en lo que tiene que ver con la toma de decisiones sobre el desarrollo de las actividades autoritarias, entonces estas pasarán a ser notables.

2.2.4. FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA

Al no admitir en la nueva concepción de trabajo en equipo y de su incidencia en el rendimiento laboral, un aprendizaje de nociones y conceptos aislados, como los que se han venido realizando y manejando en la policía municipal, se plantea una concepción sinérgica de la instrucción, y una concepción sistémica de la realidad y holística de la educación del ser humano, el ser humano no aprende nociones y conceptos aisladas, aprende estructuras conceptuales, que afectan otras esferas de su personalidad, dando lugar a la formación integral para el desarrollo de sus actividades diarias y de sus amañadas en cada una de las instalaciones de la Municipalidad del cantón Ambato.

El Rendimiento Laboral está concebida como un proceso de formación integral, holística del ser humano y que por tanto tiene que atender sus condiciones de ser único, e irrepetible. Debe desarrollar al máximo sus capacidades físico-biológicas, como las psicológicas y sociales, todo en función de la vida social y personal.

El ser humano es un ente único y dotado de capacidades y valores, basado en su diversidad y dignidad, dimensiones humanas que deben ser consideradas y respetadas en todas las instancias y actividades y con todos sus derechos de un trabajo digno acorde a sus conocimientos, aptitudes y valores basados en la ética profesional.

2.2.5. FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA

El Talento Humano con problemas en nivel bajo en el trabajo en equipo, presentan en su mayoría bajo rendimiento laboral, lo que lleva al Departamento de Recursos Humanos a buscar alternativas de solución y que muchas veces, se impacientan porque parece que ninguno de sus esfuerzos da resultado. Como quiera que sea, que cuando fueron empleados, vivieron el deficiente rendimiento laboral, ahora como El departamento de la Policía Municipal, lo viven como un problema preocupante.

Así, con enorme frecuencia se habla de los Policías Municipales hiperactivos, apáticos, agresivos, que no tienen interés para realizar su trabajo en equipo. Una de las soluciones que da que el Departamento de Recursos Humanos es enviarlos a una capacitación o buscando reubicarlos en diferentes departamentos que tiene la Municipalidad, cuando hay las diferentes vacantes o como prestación de servicios con los correspondientes cambios Administrativos para que busquen soluciones a los problemas .

La sociedad requiere que los Policías Municipales sean considerados en igualdad de condiciones, independiente de su condición social o económica, propiciando actividades que vayan relacionadas con su entorno social, principalmente.

2.2.6. FUNDAMENTACIÓN PSICOPEDAGOGICA

Se inscribe en la perspectiva crítica, que postula el trabajo en equipo y el rendimiento laboral en el contexto de una construcción social del conocimiento, producto de una interacción dialéctica entre los esquemas conceptuales, metodológicos y actitudinales. Sin embargo todos sienten la necesidad de convertir sus conocimientos en acciones, su teoría en práctica, llevan implícito un modelo didáctico aunque no son conscientes de ello. Un modelo con sustento paradigmático, innovador y socialmente construido beneficia la formación de los policías municipales con visión de futuro y con la perspectiva general de un modo compartido y competitivo; y que sean ellas parte de la solución y no del problema.

La satisfacción laboral es un rol de mucha importancia ya que se vuelve significativo con la vinculación del contenido al contexto para no perder la visión integral del rendimiento laboral y sobre todo, fomentando la capacidad, la actitud de un empleado hacia su trabajo. Recuerde que el trabajo de una persona es más que las actividades es obvias de barajar documentos, escribir códigos de programación esperar a los clientes o manejar un camión, requiere también tener trato con los jefes, obedecer las reglas y las condiciones de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que son las ideales, etc. Esto significa que las evaluaciones que hace un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho se encuentra o se siente con su trabajo es la suma compleja de varios elementos discretos. STEPHEN P. ROBBINS. (pág. 78)

Una de las actividades principales del departamento de Recursos Humanos, es la vinculación correcta de la teoría con la práctica, con el fin de lograr instrucciones que sean significativos.

2.2.7. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La Policía Municipal del Cantón Ambato constituye una Dependencia del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, por lo que, se encuentra fundamentado según la disposiciones legales que ésta institución posee.

2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Formulación del Problema

¿El trabajo en equipo incide en el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato?

X= El trabajo en equipo.

Y= Rendimiento Laboral

Categorización

X = El trabajo en equipo.

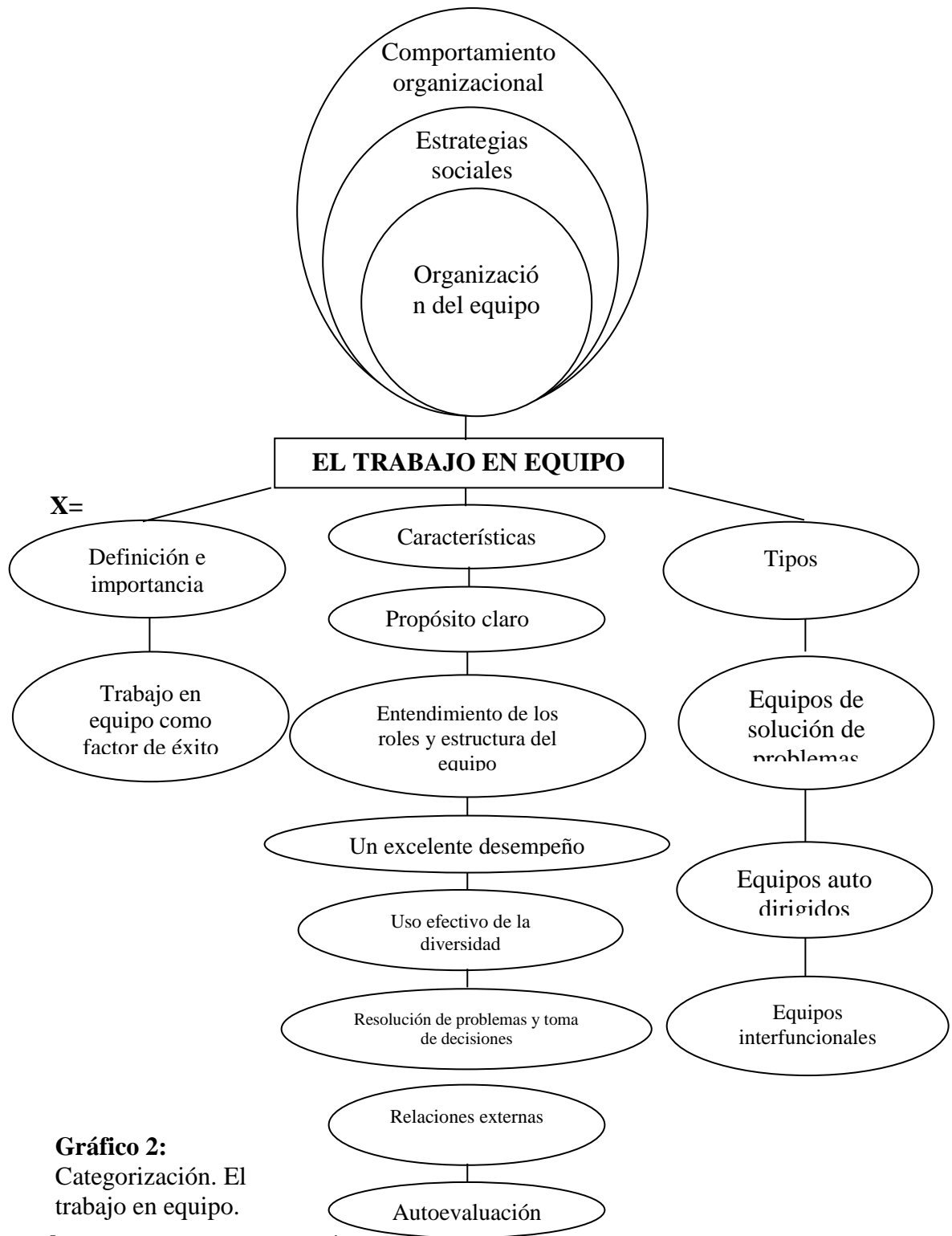


Gráfico 2:
Categorización. El trabajo en equipo.

Fuente: Investigación propia.

Realizado por: Flor María Palma.

Y = Rendimiento Laboral

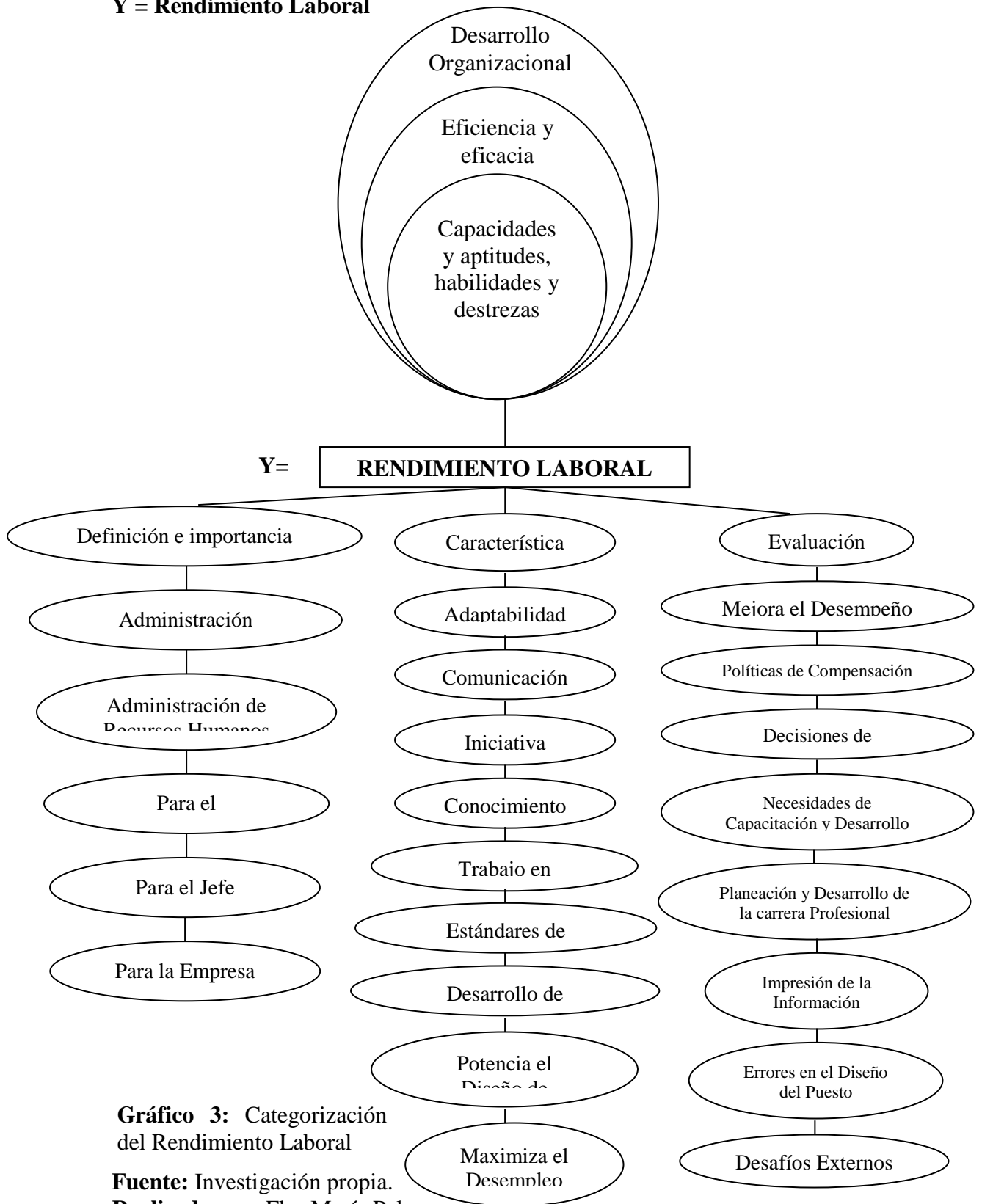


Gráfico 3: Categorización del Rendimiento Laboral

Fuente: Investigación propia.

Realizado por: Flor María Palma.

VARIABLE X

El Comportamiento Organizacional

Según, **STEPHEN P. Robbins (2004, pág.8)** “**Comportamiento Organizacional**”, establece: “El comportamiento organizacional (que se abrevia CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia organizacionales”.

Según **AMORÓS E.: (2007, pág.18)**. “**Comportamiento organizacional**”, determina: “Comportamiento Organizacional es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización”.

Según **ROBBINS, S. (1999, pág.76)**. “**Comportamiento Organizacional**”, establece: “Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia a la organización”.

En consecuencia, es necesario determinar el alcance que el comportamiento organizacional proporciona y estar vigilante de su comportamiento a fin de dar paso a planes y acciones que garanticen sus beneficios, que se verá reflejado con un clima organizacional armónico y productivo, debido a que el comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las

organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Estrategias Sociales

Según **VALLADARES, Pablo (2000, pág.55)**. “**Estrategias: Tipos y Aplicación**”, determina: “Una estrategia social es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin social, encaminado a servir eficientemente a la colectividad y así dejar en ella un legado especial que caracterice a quienes hicieron algo positivo para un determinado sector.”

Según, **RAMÍREZ, Antonio (2005, pág.10)**. “**Estrategias Sociales de Policía**”, establece: “Las estrategias sociales ayudan a la comunidad a aprender a través de la interacción con los otros, debido a que la lengua es una forma de comportamiento social; es comunicación y la comunicación ocurre entre las personas, porque una de las formas elementales de interacción consiste en hacer preguntas, las cuales ayudan a la colectividad a acercarse al mensaje que intenta transmitir”.

Según, **HERRAN, Manuel (2000, pág.18)**:“**La Estrategia social de la empresa**”, determina: “El encargado de hacer una estrategia social deberá estar siempre en contacto con el resto de personas, pues es él quien deberá hacerlos partícipes de la estrategia para combinar un trabajo que permita cumplir los objetivos propuestos en conjunto. No se tiene que esperar a ver resultados o a que las cosas funcionen por sí solas, en este momento ganan los que apuestan con visión, y los distintos programas que vayan a implantarse harán necesario el uso de distintas plataformas y herramientas, por ello la implantación de las mismas debe darse paulatinamente, pues los distintos programas que serán necesarios para controlar todo así lo requerirán”.

Por tanto, saber delegar es una gran responsabilidad, por ello no hay que extrañarse de que muchos no sepan cómo hacerlo, debido a que en el establecimiento de estrategias sociales es indispensable que se delegue puesto que no se puede estar monitoreando todo al mismo tiempo y es ahí donde cada uno de los que compone el equipo debe saber su rol y cuáles son sus alternativas de acción conforme vayan ocurriendo los acontecimientos.

Organización del equipo

Según **DIDIER Anzieu; JACQUES –YVES Martin (1971, pág.141)**. “**La Dinámica de los grupos pequeños**”, establecen: “Los factores que determinan la tendencia general a ponerse de acuerdo con la opinión del grupo, son de tres órdenes: el objeto de juicio, el sujeto que formula el juicio y la situación. El sujeto estará más de acuerdo con la opinión grupal cuando el objeto sea ambiguo, cuando tenga que expresar públicamente su opinión o deba enfrentarse con una fuerte mayoría de pareceres ríos, y cuando valore en gran medida su propia pertenencia al grupo”.

Según **AMORÓS E.: (2007)**. “**Comportamiento organizacional**”, determina: “Un trabajo de equipo exitoso comienza con la selección de la gente, para convertirla luego en un equipo de trabajo. Por formación de un equipo de trabajo se entienden aquellas actividades tendientes a convertir a un grupo en una unidad de trabajo capaz de funcionar a su nivel óptimo. Una formación adecuada del equipo ayuda a establecer una organización y cultura de trabajo apropiadas y acelera la acumulación de experiencia, porque los equipos que fueron formados a través de un proceso apropiado superan en performance a los equipos que se forman simplemente poniendo a varias personas a trabajar en una misma tarea”.

Según **DAVID, Keitk (1983, pág. 167)**. “**El comportamiento humano en el trabajo**”:

“Las actividades de formación de un equipo pueden ser muy diversas, desde una reunión corta a una convención de una semana, de una charla informal dada por el nuevo manager al planeamiento formal y la asignación de responsabilidades de trabajo. A su vez, la construcción del equipo será más efectiva si se lleva a cabo en concordancia con la cultura del grupo. Por ejemplo, para equipos basados en una jerarquía tradicional es importante establecer líneas claras de autoridad, objetivos bien delimitados y una asignación de tareas bien definida. Los equipos con estructura jerárquica responden mejor a directivas simples y actividades formales. Por el contrario, los miembros de un equipo innovador necesitan orientaciones más que reglas, y se encontrará resistencia si la conformación del equipo es muy rígida o controlada. La estructuración del grupo debe ser informal, enfatizando la acción individual y la contribución al grupo. En general las actividades artísticas y recreacionales ajustan bien dentro de este modelo”.

La investigadora considera que; organizar y tener un buen equipo de trabajo es fundamental y más en una institución pública, debido al constante contacto con el usuario; por lo que, el equipo tiene que ser un grupo de personas con diferentes habilidades, complementarias entre sí, que tengan objetivos en común y que busquen alcanzarlo a través de un preciso plan de acción, una visión y una metodología de trabajo en común.

El Trabajo en Equipo

Definición e Importancia

Según, **STEPHEN P. Robbins (2004, pág.258)**. “**Comportamiento Organizacional**”, determina: “Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones”.

Según **GONZÁLEZ, Haaron (2005, pág.15)**. “**La importancia de trabajo en equipo como factor de éxito**”. “Es una unidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea en común a través del esfuerzo

humano; y, para trabajar en equipo necesitamos: Objetivos claramente definidos, Comunicación efectiva y Cohesión grupal”.

Según **STEPHEN P. Robbins (2004, pág.311)**. “**Comportamiento Organizacional**”, determina: “...Es evidente que la información de equipos ha ido más allá de simplemente ver las relaciones entre los individuos y proporcionar retroalimentación a las personas, son una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información si se componen de personas con diversas formación; por lo que, las opiniones producidas serán más amplias y el análisis más crítico, debido a que implica una mejor participación de los integrantes del equipo en el trabajo hacia la empresa para logros personales y organizacionales simultáneamente. Actualmente los equipos de trabajo son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas”.

En consecuencia, el trabajo en equipo es de gran importancia, pues la utilización de un equipo para la solución de un problema es de mayor eficacia, por la gran ayuda que aportan los integrantes al ofrecer una gran oferta de ideas y opiniones lo que llegan a facilitar al grupo o la empresa para la toma de decisiones, y así poder resolver el problema más eficientemente.

Características

Según, **la Página Virtual www.losrecursoshumanos.com**. (Instituto de Formación y gestión del conocimiento de Naciones Unidas). Extraído el 27 de Marzo del 2011, establece: “Entre las características del trabajo en equipo se pueden citar las siguientes:

- Un propósito claro.
- Entendimiento de los roles y estructura del equipo.
- Un excelente desempeño.

- Uso efectivo de la diversidad.
- Resolución de problemas y toma de decisiones.
- Relaciones externas.
- Autoevaluación”.

A continuación, se dará a conocer un breve análisis de cada característica desde el punto de vista de la investigadora:

1. ***Un propósito claro.***- Se refiere a compartir un mismo propósito, misión o meta, debido a que el equipo distingue entre objetivos de corto y largo plazo; por lo que, tiene que tener un plan para cada uno. La visión, misión y objetivos deberán ser definidos, para que exista un compromiso en común hacia esos objetivos.
2. ***Entendimiento de los roles y estructura del equipo.***-Los roles de los miembros del equipo son entendidos por todos, debido a que los miembros del equipo tienen en claro lo que se espera de ellos y el rol de los otros miembros. Las tareas son asignadas por los mismos miembros del equipo, el liderazgo es compartido y el problema del control deberá ser resuelto para la satisfacción del equipo, denotando que el líder del equipo se esforzará en darles a los miembros cada vez mayores responsabilidades y deberán ser distribuidas de acuerdo a las habilidades de los miembros del equipo, recalcando que entre los integrantes del grupo tiene que existir un fuerte espíritu de cooperación y coordinación.
3. ***Un excelente desempeño.***- El equipo da lo mejor de sí, los proyectos son diseñados y realizados de acuerdo a una agenda en común. La calidad y cantidad de resultados del equipo es elevada y se ve el impacto positivo en la organización; por lo que, los demás verán al equipo como una unidad altamente productiva. Los resultados del equipo agregan valor a la organización, las tareas que cada uno tiene asignadas se terminan a tiempo y

con gran calidad, ayudándose entre sí los miembros de equipo a sortear obstáculos.

- 4. *Uso efectivo de la diversidad.***- El equipo tiene una composición balanceada de géneros, culturas, edades y experiencias, busca activamente y da la bienvenida a nuevos miembros que suman diversidad. El equipo está formado por gente con una amplia gama de habilidades, conocimientos y actitudes; es decir, existe una mezcla de pensadores estratégicos, especialistas, implementadores, etc. No hay un estilo de trabajo predominante, la diversidad es utilizada para el beneficio del equipo. Todas las visiones y opiniones son impulsadas y usadas para mejorar resultados, debido a que los miembros del equipo son conscientes de sus diferencias provenientes de la diversidad y se comportan de manera que demuestran esta sensibilidad.
- 5. *Resolución de problemas y toma de decisiones.***- El equipo se esfuerza en tomar decisiones que son aceptables para todos o la mayoría de sus miembros, las diferencias de opinión se discuten abiertamente y las decisiones son tomadas a través de un consenso. Los miembros del equipo colaboran por igual para tomar decisiones, debido a que el equipo tiene suficiente variedad de acercamientos, habilidades y conocimiento para asegurar una mejor decisión. Además, el equipo se toma tiempo para ver todos las partes de un problema, cual es la mejor solución para todos (especialmente para la organización) y los costos/beneficios, ya que equipo no pierde su tiempo en llegar a decisiones sobre temas de poca importancia que tienen un pequeño impacto sobre sus resultados.
- 6. *Relaciones externas.***- El equipo utiliza su tiempo en desarrollar relaciones clave, movilizar recursos y construir credibilidad en otras áreas de la organización. El equipo es consciente del poder de algunas personas en posiciones que podrían facilitarle alcanzar sus objetivos, porque ha construido una sólida red de soporte en toda la organización; por lo que, sus miembros

invierten su tiempo en lograr contactos externos, como forma de inversión futura más que una manera simple de resolver necesidades inmediatas.

- 7. Autoevaluación.**- Periódicamente el equipo debe examinar cuán bien está funcionando y que podría estar interfiriendo con su efectividad, así que podría solicitar asistencia externa para una evaluación honesta de los procesos y efectividad del equipo. Los miembros de equipo escuchan las posturas de todos y consideran cada contribución seriamente buscando otros consejos sobre su propio desempeño laboral.

Por tanto, las características anteriormente analizadas, representan un pilar básico para el trabajo en equipo, ya que si se las lleva a la práctica se podrá obtener resultados positivos en beneficio de todo el clima organizacional.

Tipos

Según, **STEPHEN P. Robbins (2004, pág. 259)**. “**Comportamiento Organizacional**”, determina: “Los equipos pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones. Los equipos más comunes que es probable que usted encuentre en una organización: Equipos de solución de problemas, equipos de trabajo auto dirigidos, equipos multidisciplinarios y equipos virtuales”.

Según **CASELLAS, Jordi (2002, pág.29)**. “**Recursos Humanos: Los equipos de trabajo, características principales**”, establece: “Los equipos pueden ser clasificados con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipo que Ud. probablemente encuentre en una organización son los equipos de solución de problemas, los equipos autodirigidos y los equipos interfuncionales:

- ✓ ***Equipos de solución de problemas:*** En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar

los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces, sin embargo, tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas. Un ejemplo de los equipos de solución de problemas son los círculos de calidad.

- ✓ ***Los equipos autodirigidos:*** Son grupos de empleados (típicamente de 10 a 15) quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general, esto incluye la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas. Los equipos de trabajo completamente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno.

- ✓ ***Equipos interfuncionales:*** Estos equipos son formados por empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Los equipos interfuncionales son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas y así como coordinar proyectos complejos.

Dentro de las organizaciones existen equipos de trabajo que varían entre unos y otros debido a su estructura, a requisitos, reglas y normas que ellos mismos fomentan, por sus vulnerabilidades, su comportamiento y por lo que logren hacer, lo que hace la diferencia entre equipos es el desempeño de estos, sin afirmar que unos sean mejores o peores simplemente que la gente suele estructurar los equipos según el trabajo, el entorno y la forma de ser de las personas, con la finalidad de lograr objetivos en beneficio de toda la organización.

VARIABLE Y

Desarrollo Organizacional

Según, **GUIZAR MONTÚFA, Rafael (2003, pág.18)**. “**Desarrollo Organizacional**”, establece: “Es la disciplina de las ciencia de la conducta aplicada encargada de mejorar a las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado” (French y Bell).

Según **RODRÍGUEZ, Roberto (2005)**. “**Desarrollo Organizacional. Qué significa**”: “El desarrollo organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

Según, **CHIAVENATTO, I., citado por Durán Acevedo, Paulo, “D.O. Desarrollo Organizacional”**, en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm> online, lunes 30 de mayo del 2011: “Desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y administrado desde alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

A continuación, se podrá observar el Modelo de Proceso del Desarrollo Organizacional, según el autor anteriormente mencionado:

Modelo de Proceso del Desarrollo Organizacional

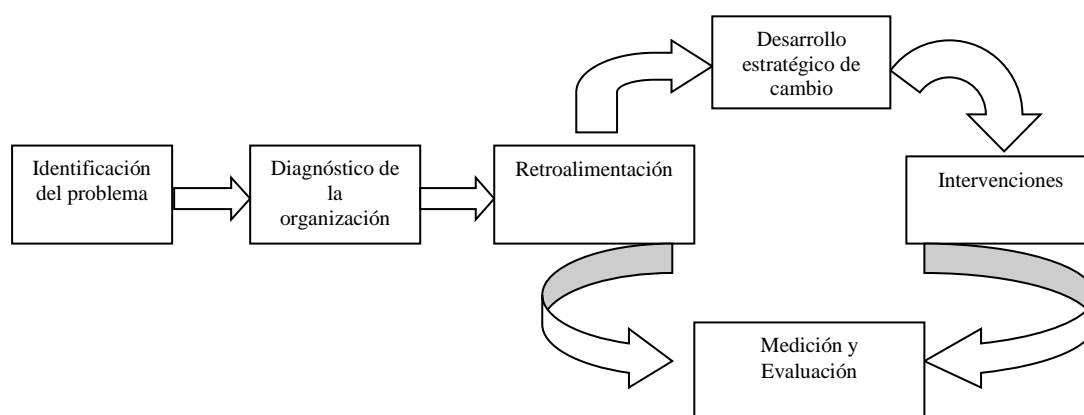


Gráfico 4: Modelo de Desarrollo Organizacional

Fuente: CHIAVENATTO, I. “Administración de Recursos Humanos” (1993).

Realizado por: Flor María Palma.

En consecuencia; el desarrollo organizacional es una pieza fundamental para cualquier empresa organizada, ya que implica un desarrollo sistemático para cualquier sistema de administración que tenga como objetivo dar un buen servicio tanto en su desempeño interno, como externo, ya que una entidad debe lograr establecer un buen ambiente de trabajo en todo sentido y conseguir con éxito su propósito, que es el de aumentar la efectividad y bienestar de la organización.

Eficiencia y Eficacia

Según **William B. Werther Jr., Keith Davis (2000, pág.45).** “**Administración de Personal y Recursos Humanos**”: “...La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Una persona es eficiente cuando utiliza adecuadamente todos los recursos que dispone (humanos, económicos y materiales). La palabra eficacia se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Una persona es eficaz cuando a través de la utilización de los recursos (humanos, económicos y materiales) logra alcanzar los objetivos marcados...”.

Según WERTHER, William B. Jr., DAVIS, Keith (2000, pág.112). **“Administración de Personal y Recursos Humanos”**, establece: “A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia, y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz. La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo”.

CHIAVENATO, Idalberto (1993, pág.173). “Administración de Recursos Humanos”: “...Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo, o al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. Por ejemplo: se es eficiente cuando en 12 horas de trabajo se hacen 100 unidades de un determinado producto. Ahora, se mejora la eficiencia si esas 100 unidades se hacen en sólo 10 horas, o se aumenta a eficiencia si en 10 horas se hacen 120 unidades. Aquí vemos que se hace un uso eficiente de un recurso (tiempo), y se logra un objetivo (hacer 100 o 120 productos)”.

El autor anteriormente mencionado, también manifiesta que respecto a la eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. Ejemplo: se es eficaz si nos hemos propuesto contribuir un edificio en un mes y lo logramos. Fuimos eficaces, alcanzamos la meta.

Por tanto; se puede determinar que, la eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos, mientras que la eficiencia en cambio se enfoca a utilizar los recursos de la mejor manera posible.

Capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas

Capacidades

Según, **la Página Virtual www.losrecursoshumanos.com**. (Instituto de Formación y gestión del conocimiento de Naciones Unidas). Extraído el 28 de Marzo del 2011, establece: “Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo”.

Según, **AENA, G. (2005). “Cómo Desarrollar la Inteligencia Emocional. Guía para Padres y Maestros”**: “Las capacidades son aquellas aptitudes que el alumno ha de alcanzar para conseguir un desarrollo integral como persona. En el currículo de una etapa educativa, los objetivos generales de etapa y de área vienen expresados en términos de capacidades”.

Para **POZO Carlos (2001, pág.78)**. “**Aptitud para hacer, conocer, sentir.**”, establece: “...Los objetivos del currículo de la Reforma se formulan en términos de capacidades que hay que desarrollar, estas capacidades deben ser de distintos tipos: Cognitivas, psicomotrices, de autonomía y de equilibrio personal, de interrelación personal, y de inserción social.”

A las cinco capacidades anteriormente mencionadas, hay que estimularlas para su desarrollo cognitivo, psicomotriz, afectivo, de comunicación e inserción personal, para formar seres humanos productivos para el desarrollo de la familia y por ende para nuestra sociedad.

Aptitudes

Según, **ARRULA Adriana (2002, pág.27): “Capacitación y Desarrollo”**: “El término aptitud comporta muy diversas acepciones, desde la capacidad para hacer algo, pasando por la capacidad de llegar a ser algo, junto con otras potencialidades y capacidades de acción que integran la personalidad. Las aptitudes, por tanto, hacen referencia a una predisposición personal hacia determinados campos y están sujetas a evolución en el individuo. Las aptitudes están determinadas en cada persona de forma innata pero también se puede producir un desarrollo de las mismas como consecuencia de las mismas como consecuencia del aprendizaje”.

Según, **POZO Carlos (2001, pág.85). “Aptitud para hacer, conocer, sentir.”**, establece: “En psicología, la palabra aptitud refiere a las características psicológicas que permiten pronosticar diferencias interindividuales en las situaciones futuras de aprendizaje. El concepto tiene su origen en el latín (*aptus* significa “capaz para”).

Según, **AENA, G. (2005). “Cómo Desarrollar la Inteligencia Emocional. Guía para Padres y Maestros”**: “...Cabe diferenciar entre el uso del término en el lenguaje coloquial y en la psicología. En el habla común, la aptitud hace referencia a la capacidad de una persona para realizar una tarea en forma correcta. En psicología, en cambio, el término abarca tanto las capacidades cognitivas como las características emocionales y de la personalidad. De esta forma, la aptitud está vinculada con la inteligencia y con las habilidades innatas y adquiridas tras un proceso de aprendizaje...”.

Se puede determinar que, una persona con aptitud, se siente feliz todo el tiempo, una persona alegre considerará cada incidente y experiencia en la vida como una forma de aprender, y no permitirá nunca que una mala situación le baje el ánimo, esta persona tomará lo malo, verá la luz en las tinieblas y continuará aprendiendo de sus propios errores.

Habilidades

Según, **STEPHEN P. Robbins (2004, pág.40)**. “**Comportamiento Organizacional**”, determina: “Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Es una valoración actualizada de lo que uno puede hacer. Básicamente las habilidades generales de un individuo están compuestas por dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas.

Según, **RESTREPO B. (2002)**. “**El Ser humano: habilidades, capacidades y destrezas**”, explica que: “Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado; es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad.

Para **POZO Carlos (2001, pág.115)**. “**Aptitud para hacer, conocer, sentir.**”, establece: “El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. Según detalla el diccionario de la Real Academia Española (RAE), habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza y el enredo dispuesto con ingenio, disimulo y mañanera. En otras palabras, la habilidad es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado”.

Muchas veces las habilidades del sujeto están ocultas y es necesario descubrirlas, ya que hay personas que creen no poseer habilidad para el estudio o el deporte, el arte o actividades manuales, pues responden a su propia negación, y ni siquiera lo han intentado, o lo han hecho una vez con resultado negativo, o con desaprobación de terceros, y eso les causa frustración y evitan nuevos intentos.

Destrezas

Según, **ARRULA Adriana (2002, pág.32)**: “**Capacitación y Desarrollo**”, establece: “Es la eficiencia para ejecutar una tarea, es la economía de esfuerzo

efectuado por el sujeto cuando realiza el movimiento y es el grado de eficiencia en la ejecución de una conducta motriz específica y razonablemente compleja”.

Según, **LÓPEZ Fernando (2006)**. “Es la capacidad para saber pensar, saber hacer, saber aplicar un conocimiento y saber actuar en forma autónoma”.

Según, **La Enciclopedia Libre Wikipedia (2011)**: “La palabra destreza se construye por substantivación del adjetivo diestro. Una persona diestra en el sentido estricto de la palabra es una persona cuyo dominio reside en el uso de la mano derecha. Diestro tiene también la acepción de referirse a toda persona que manipula objetos con gran habilidad, debido a que reside en la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, primariamente relacionado con trabajos físicos o manuales”.

Por tanto, aquí se definen capacidades o competencias que como producto de aprendizaje se formarán, desarrollarán o perfeccionarán en el ser humano innovando la forma de entregar conocimientos prácticos para explorar las destrezas al máximo y lograr una enseñanza de calidad.

Rendimiento Laboral

Definición e Importancia

Según, **HERNÁNDEZ, Samuel (2005, pág. 86)**. “**Administración Laboral**”, establece: “Es simplemente la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos; por ejemplo, un equipo de producción, ya seas en el área tecnológica o maquinaria en la planta de producción, anticuado o con desperfectos no puede dar el mismo rendimiento que un equipo actualizado y en buen estado de funcionamiento. De una similar manera ocurre con el talento humano, si éste se siente enfermo, desmotivado o no conoce a fondo como llevar a cabo eficiente sus

funciones laborales entonces se estaría denotando un bajo desempeño y/o rendimiento laboral”.

Según **CHIAVENATO I., (2000, pág.359)**. “**Administración de Recursos Humanos**”: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

WERTHER, William B. Jr., DAVIS, Keith (2000, pág.156).“**Administración de Personal y Recursos Humanos**”, establece:“...Consideramos, como hemos mencionado anteriormente, que la evaluación del rendimiento laboral genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el colaborador:

- ✓ Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- ✓ Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- ✓ Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- ✓ Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

El jefe tiene oportunidad para:

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.
- ✓ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.

- ✓ Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- ✓ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La empresa se beneficia, ya que:

- ✓ Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- ✓ Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- ✓ Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- ✓ Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al:
 - Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal),
 - Estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- ✓ Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos”.

Se puede determinar que el rendimiento laboral determina el grado de eficiencia y efectividad con la que ha trabajado una persona, es decir, ya que no todos los seres humanos trabajamos de la misma forma ni rendimos de igual manera, pero lo que éste se verá reflejado en su atención y servicio al usuario durante su respectiva etapa laboral.

Características

Según, **la Página Virtual www.losrecursoshumanos.com**. (Instituto de Formación y gestión del conocimiento de Naciones Unidas). Extraído el 29 de Marzo del 2011, establece: “Las características del rendimiento laboral

corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo”.

Según, **CHIAVENATO, Idalberto (2000, pág.361)**. “**Administración de Recursos Humanos**”:“...Entre las características del desempeño laboral se pueden determinar:

1. Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
2. Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
3. Iniciativa, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
4. Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
5. Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
6. Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
7. Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

8. Potencia el Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
9. Maximiza el Desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

Las características consideradas en los puntos 7, 8 y 9 son adicionales a los puntos anteriores y son aplicables a personas que lideran grupos de trabajo, los cuales deben actuar con buen juicio, madurez y sentido común”.

Por Tanto, el desempeño laboral se caracteriza por desarrollarse en un 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 sus proveedores y clientes; por lo que este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella.

Evaluación

Según, **HERNÁNDEZ, Samuel (2005, pág.112)**. “**Administración Laboral**”, establece: “Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo”.

Para **ROBBINS, S. (1999, pág.145)**. “**Comportamiento Organizacional**”: “Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los

atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”.

WILLIAM B. Werther Jr., KEITH Davis (2000). “**Administración de Personal y Recursos Humanos**”, determinan: “La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse”.

En consecuencia, la evaluación del rendimiento laboral es muy importante para poder premiar ya sea mediante un ascenso o cualquier tipo de gratificación a un cliente interno, o a su vez para poder amonestar por escrito o verbalmente a éste para que mejore sus servicios prestados en la organización.

Según, **CHIAVENATO, Idalberto (1993).** “**Administración de Recursos Humanos**”: “Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- ✓ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- ✓ Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto”.

Por tanto, cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo, siendo principales beneficiarios generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Según, **HERNÁNDEZ, Samuel (2005, pág.116). “Administración Laboral”,** establece: “...Entre las ventajas que puede proporcionar la evaluación del desempeño y/o rendimiento laboral se encuentran:

- ✓ ***Mejora el Desempeño:*** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- ✓ ***Políticas de Compensación:*** La Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- ✓ ***Decisiones de Ubicación:*** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- ✓ ***Necesidades de Capacitación y Desarrollo:*** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño

adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

- ✓ ***Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:*** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ✓ ***Imprecisión de la Información:*** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- ✓ ***Errores en el Diseño de Puesto:*** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- ✓ ***Desafíos Externos:*** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda”.

La evaluación de una persona en una empresa hoy en día es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, debido a que mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, y detecta errores en el diseño del puesto para poder corregirlos y así cumplir con los objetivos planteados por la organización.

2.4 HIPÓTESIS

¿El trabajo en equipo incide en el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2011?

2.5 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

X = El trabajo en equipo. Cualitativa.

Y = Rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2011. Cuantitativa.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente perfil de investigación está enmarcado dentro del paradigma *Cuali-Cuantitativo*, porque estas dos modalidades determinaron técnicas que orientarán a la obtención de la investigación, es Cualitativo en cuanto se estudiaron factores internos que se desarrollaron en la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón Ambato, porque se realizó un diagnóstico de su situación laboral a través de la aplicación de la encuesta con su instrumento el cuestionario; además, se analizaron índices estadísticos a través del Programa Excel 2007, que permitió tabular los datos obtenidos de los instrumentos aplicados con la finalidad de llegar a tener un criterio respecto a la factibilidad del proyecto.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizaron las siguientes modalidades de investigación:

- ***Bibliográfica y Documental:*** Se realizó el uso de las siguientes herramientas: Libros, boletines de prensa, textos vinculados, tesis de grado, internet, otros; pretendiendo obtener la información necesaria para la culminación de la presente investigación.
- ***Investigación de Campo:*** Se manejó la investigación de campo como aquel prototipo de investigación que se utiliza en lugares determinados donde se encuentran los sujetos u objetos del estudio a realizarse, que para este proyecto se lo desarrolló en la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, que es el lugar donde se encuentra el problema y se tomó contacto de forma directa con su personal para obtener la información necesaria de acuerdo a los requerimientos del proyecto.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

✓ Descriptiva

Este tipo de investigación, realiza el planteamiento del problema, permite la formulación de hipótesis, selecciona la metodología a utilizar, aumentando así el grado de familiaridad con el problema a investigar.

La actual investigación se halla en este nivel porque admitió analizar y valorar cada variable, porque permitió seguir una secuencia lógica para formular la propuesta basada en la investigación, mediante el análisis de las características más importantes que dieron o dan origen al problema en estudio.

✓ Asociación de Variables

Este tipo de investigación, permitió asociar las variables, es decir, analizar y valorar cada variable así como el comportamiento de las mismas para que

pueda influir de alguna manera sobre la hipótesis y expectativas planeadas para el desarrollo del presente estudio.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población del presente estudio está constituida por 76 personas, ya que constituyen la totalidad del personal que presta sus servicios dentro de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.

No se aplicará la fórmula de la muestra porque el universo es pequeño; razón por la que, se aplicó un cuestionario de encuesta para todos los Policías Municipales del Cantón Ambato

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: El Trabajo en equipo

Tabla 1: Variable Independiente: El Trabajo en equipo

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El trabajo en equipo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones.	Sinergia positiva	- Grupos de trabajo	¿Considera usted que su o sus actividades a realizar requieren de una planificación grupal?	- Encuesta dirigida a los Policías Municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato. - Cuestionario - Observación - Ficha de Observación
	Esfuerzo coordinado	- Objetivos laborales cumplidos.	¿Considera usted que es primordial aprender a trabajar verdaderamente en equipo para el logro de objetivos institucionales?	
		- Direccionamiento estratégico	¿Considera que su jefe superior posee un perfil competente?	
	Desempeño	- Comportamiento organizacional	¿Existe un adecuado ambiente laboral entre sus compañeros de trabajo?	
- Capacitación y desarrollo		¿Ha recibido algún Plan de Capacitación orientado al trabajo en equipo?		
		- Motivación	¿En la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del cantón Ambato se motiva y reconoce el desempeño de sus actividades?	

Realizado por: Flor María Palma.

Variable Dependiente: Rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.

Tabla 2: Variable Dependiente: Rendimiento laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Es simplemente la medición de la productividad aplicada al recurso humano o equipo de trabajo.	Medición de la productividad	- Eficiencia -Eficacia -Capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas	¿Le han entregado fichas de evaluación y/o reportes sobre su desempeño laboral? ¿Considera necesario aprender a desarrollar sus capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma? ¿Usted como empleado municipal considera que está brindando una buena atención y servicio a la colectividad ambateña?	-Encuesta dirigida a los Policías Municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.
	Recurso humano	-Atención y servicio. - Seguridad - Participación	¿Cuenta usted con los equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades laborales? ¿Considera usted que su rendimiento laboral es eficiente y efectivo? ¿Considera que su rendimiento laboral mejorará a través del trabajo en equipo?	- Cuestionario - La Observación - Ficha de observación

Realizado por: Realizado por: Flor María Palma

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información, que se detallan a continuación:

Tabla 3: Recolección de Información

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. Información secundaria	1.1 Lectura científica 1.2 Fichaje	1.1.1 Libros de Comportamiento Organizacional, Administración Estratégica, Administración de Talento Humano, entre otros. 1.2.1 Fichas Bibliográficas
2. Información Primaria	2.1 Observación 2.2 Encuesta	2.1.1 Fichas de Observación 2.1.2 Cámara Fotográfica 2.2.1 Cuestionario

Realizado por: Flor María Palma

Encuesta: Dirigida a todo el personal que labora dentro del Departamento de la Policía Municipal que está conformada por el Jefe, Secretario, Inspectores y Policías del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato. Su instrumento será una encuesta elaborado con preguntas cerradas y objetivas.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para procesar y analizar la información obtenida para la presente investigación se procedió de la siguiente manera:

- ✓ **Revisión y Codificación de la Información:** Se realizó las preguntas del cuestionario, posteriormente se procedió a enumerar las preguntas y sub preguntas para facilitar la interpretación de los resultados y eliminar errores que se pueden presentar.
- ✓ **Categorización y Tabulación:** Las preguntas se clasificaron en dos grupos facilitando su análisis, la tabulación de datos en forma separada y manual con la finalidad de evitar errores al determinar su respectivo porcentaje.
- ✓ **Análisis de Datos:** El análisis de la información se realizó en base a la encuesta aplicada a la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato. Una vez aplicado dicho proceso se procedió a tabular, porcentualizar y representar gráficamente los datos para su respectivo análisis e interpretación.
- ✓ **Interpretación de Resultados:** En esta última etapa del proceso se estableció si la hipótesis tiene relación directa con los resultados de la encuesta para posteriormente elaborar la síntesis de los resultados obtenidos.

- ✓ **Comprobación de Hipótesis.** Para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista.
Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados

Como es de conocimiento general el análisis de resultados es parte de todo trabajo de investigación científica, en el que se deben manejar bien las estadísticas, herramienta básica para el análisis, y se suelen usar gráficos y tablas para representar las mediciones además de las simples listas tabuladas con las variables medidas y su valor. Es así que, se procedió a utilizar el Programa Excel 2007 para su respectivo análisis e interpretación de resultados, como se muestra a continuación

4.1.1 Encuesta aplicada a la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de la ciudad de Ambato.

1. ¿Considera usted que sus actividades a realizar requieren de una planificación grupal?

Tabla 4: Pregunta N. 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	65	86%
ALGUNAS VECES	11	14%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Flor María Palma

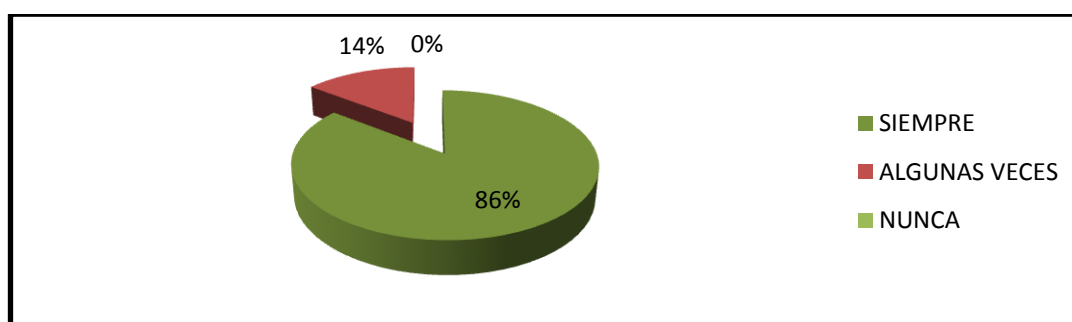


Gráfico 5: Actividades que requieren actividades grupales Pregunta N. 1

Realizado por: Flor María Palma

Análisis: De los 76 encuestados, el 86% consideran que siempre sus actividades a realizar requieren de una planificación grupal, en tanto que el 14% consideran que algunas veces.

Interpretación: Se determina que; la mayoría de Policías Municipales consideran que siempre sus actividades a realizar requieren de una planificación grupal; por lo que, se puede denotar su valor por realizar sus actividades en función a objetivos comunes lo cual es muy beneficioso para todo el clima institucional.

2. **¿Considera usted que es primordial aprender a trabajar verdaderamente en equipo para el logro de objetivos institucionales?**

Tabla 5: Pregunta N. 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	73	96%
ALGUNAS VECES	3	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Flor María Palma

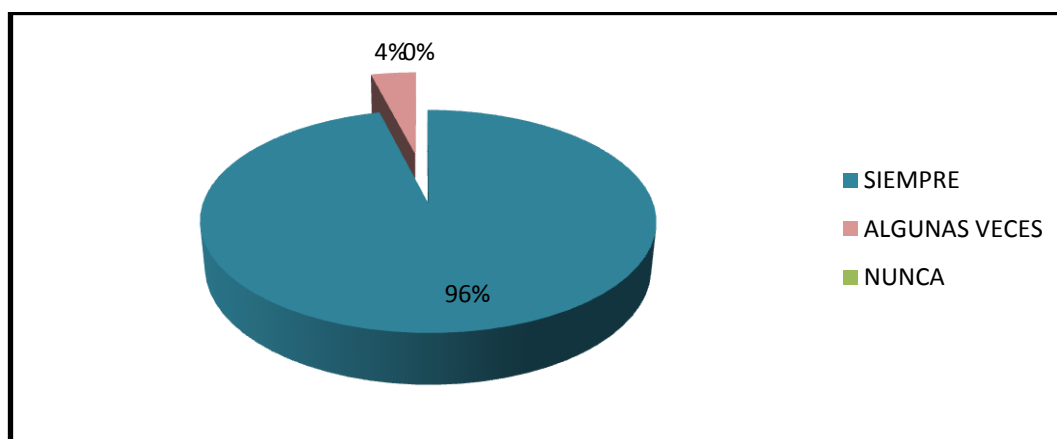


Gráfico 6: Aprender a trabajar verdaderamente en equipo para el logro de objetivos institucionales, Pregunta N. 2

Realizado por: Flor María Palma

Análisis: De los 76 encuestados, el 96% consideran que siempre es primordial aprender a trabajar verdaderamente en equipo para el logro de objetivos institucionales, en tanto que el 4% considera que algunas veces.

Interpretación: La mayoría de encuestados considera que siempre es primordial aprender a trabajar verdaderamente en equipo para el logro de objetivos institucionales, lo cual es un resultado muy favorable para la presente investigación, porque se podrá seguir desarrollando la misma y por ende la respectiva propuesta (Capítulo VI).

3. ¿Considera usted que en la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, se requiere implantar estrategias sociales para poder brindar un mejor servicio a la colectividad ambateña?

Tabla 6: Pregunta N. 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	34	45%
ALGUNAS VECES	42	55%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Flor María Palma

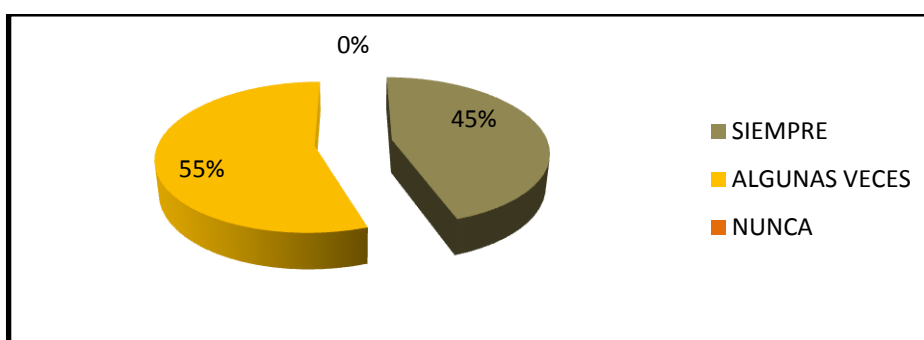


Gráfico 7: Implementación estrategias sociales para poder brindar un mejor servicio a la colectividad ambateña, Pregunta N. 3

Realizado por: Flor María Palma

Análisis: El 55% de los encuestados, consideran que algunas veces en la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, se requiere implantar estrategias sociales para poder brindar un mejor servicio a la colectividad ambateña, mientras que el 45% consideran que siempre.

Interpretación: Se determina en base a los resultados obtenidos, que algunas veces en la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, se requiere implantar estrategias sociales para poder brindar un mejor servicio a la colectividad ambateña; por lo que, es tarea fundamental de sus superiores analizar en qué momento bajo qué circunstancia se requiere desarrollar este tipo de estrategias en beneficios de la colectividad ambateña.

4. ¿Existe un adecuado ambiente laboral entre sus compañeros de trabajo?

Tabla 7: Pregunta N. 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	22	29%
ALGUNAS VECES	49	64%
NUNCA	5	7%
TOTAL	76	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Flor María Palma

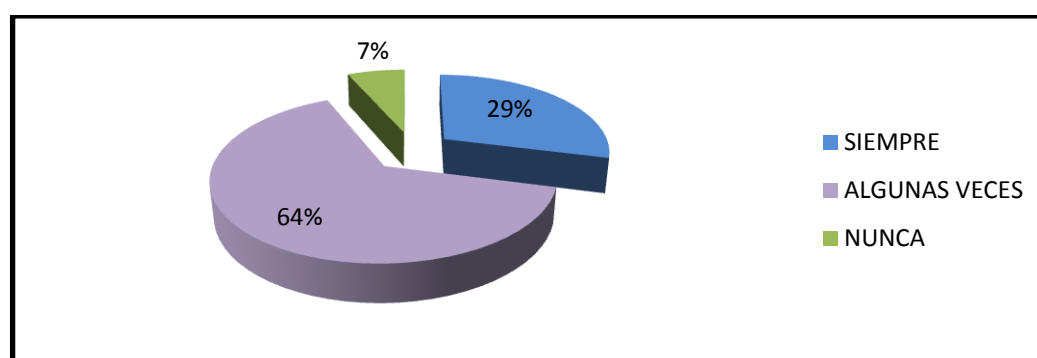


Gráfico 8: Adecuado ambiente laboral entre sus compañeros de trabajo, Pregunta N.4.

Realizado por: Flor María Palma

Análisis: De los 76 encuestados, el 64% consideran que algunas veces existe un adecuado ambiente laboral entre sus compañeros de trabajo, en tanto que el 29% consideran que siempre lo existe, y el 7% considera que nunca existe.

Interpretación: Se evidencia que; la mayoría de Policías Municipales, consideran que algunas veces existe un adecuado ambiente laboral entre sus compañeros de trabajo; por lo que, se deberá incentivar al mejoramiento de sus relaciones interpersonales con la finalidad de que pueda existir una comunicación efectiva entre el personal de trabajo, y así cumplir con los objetivos previstos por la institución.

5. ¿Ha recibido algún Plan de Capacitación sobre técnicas de trabajo en equipo?

Tabla 8: Pregunta N. 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	13	17%
NUNCA	63	83%
TOTAL	76	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Flor María Palma

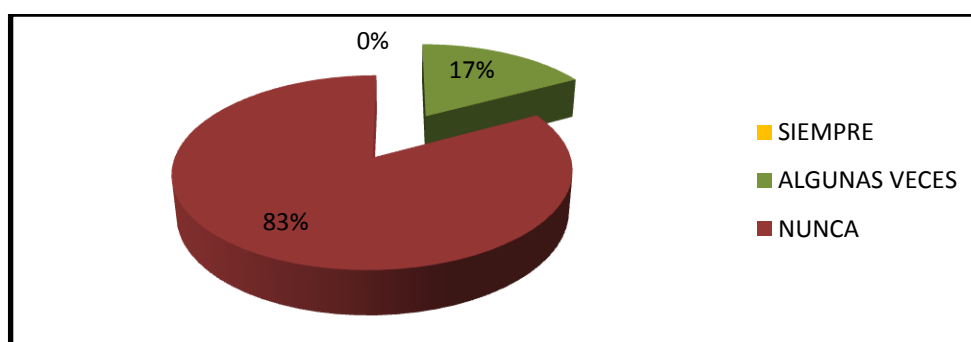


Gráfico 9: Existencia de un Plan de Capacitación sobre técnicas de trabajo en equipo, Pregunta N. 5

Realizado por: Flor María Palma

Análisis: De los 76 encuestados, el 83% nunca han recibido algún Plan de Capacitación sobre técnicas de trabajo en equipo, mientras que el 17% consideran que algunas veces.

Interpretación: La mayoría de Policías Municipales, nunca han recibido algún Plan de Capacitación sobre técnicas de trabajo en equipo, lo cual es un factor muy negativo para todo el desarrollo organizacional de la institución, porque desconoce al talento humano sobre lo valioso que es coordinar y compartir responsabilidades aprovechando sus capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas, con la finalidad de que puedan aplicarlas adecuadamente en sus puestos de trabajo.

6. ¿En la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato se motiva y reconoce el desempeño de sus actividades?

Tabla 9: Pregunta N. 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	16%
ALGUNAS VECES	26	34%
NUNCA	38	50%
TOTAL	76	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Flor María Palma

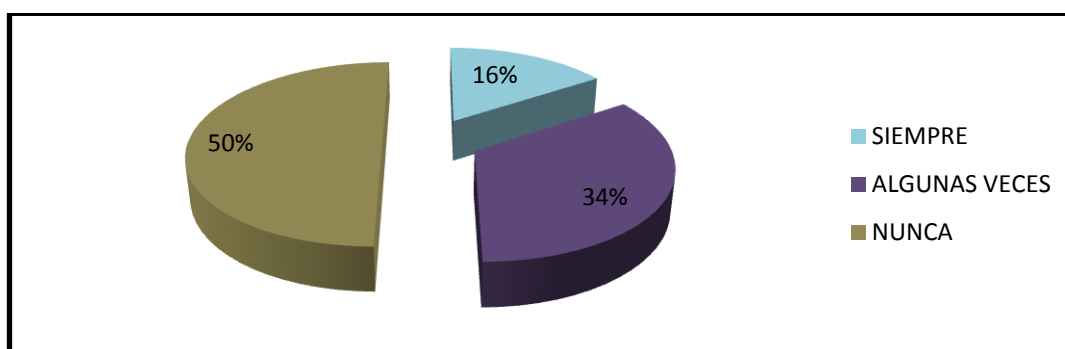


Gráfico 10: Motivación y reconocimiento del desempeño de las actividades, Pregunta N. 6

Realizado por: Flor María Palma

Análisis: El 50% de los encuestados, consideran que en la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato nunca se motiva y reconoce el desempeño de sus actividades, mientras que el 34% consideran que algunas veces y el 16% consideran que siempre se motiva en la institución.

Interpretación: Se determina que, en la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, nunca se motiva y reconoce el desempeño de sus actividades, lo que refleja una desmotivación de su personal, denotando que debido a este factor quizá se deba su bajo rendimiento laboral.

7. ¿Le han entregado fichas de evaluación y/o reportes sobre su desempeño laboral?

Tabla 10: Pregunta N. 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	8	11%
NUNCA	68	89%
TOTAL	76	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Flor María Palma

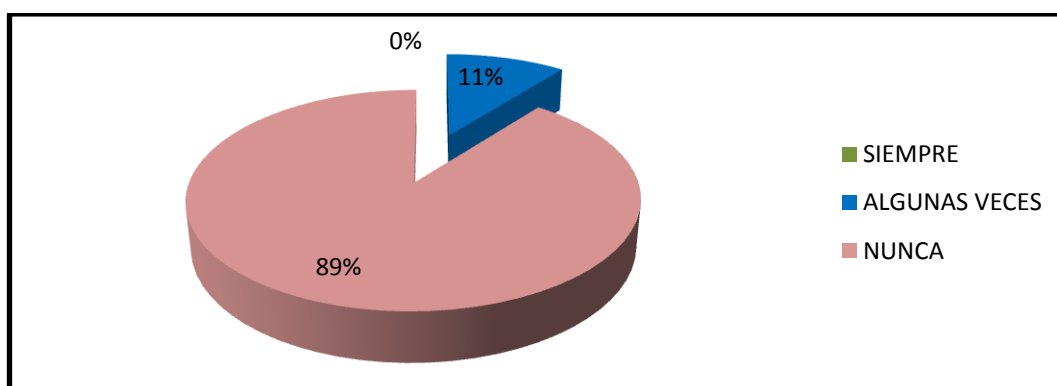


Gráfico 11: Entrega de fichas de evaluación y/o reportes sobre su desempeño laboral, pregunta N. 7

Realizado por: Flor María Palma

Análisis: De los encuestados, al 89% nunca les han entregado fichas de evaluación y/o reportes sobre su desempeño laboral, mientras que al 11% algunas veces les han entregado.

Interpretación: A la mayoría de Policías Municipales no les han entregado nunca fichas de evaluación y/o reportes sobre su desempeño laboral, lo que repercute en las equívocas toma de decisiones por parte de sus superiores en relación a las actividades que realizan en beneficio de la colectividad, por lo que es de suma importancia que se tenga de forma sistemática archivos reportes sobre desempeño laboral de todos sus miembros para cualquier percance que pueda ocurrir en la institución.

8. ¿Considera necesario aprender a desarrollar sus capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma?

Tabla 11: Pregunta N. 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	73	96%
ALGUNAS VECES	3	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Flor María Palma

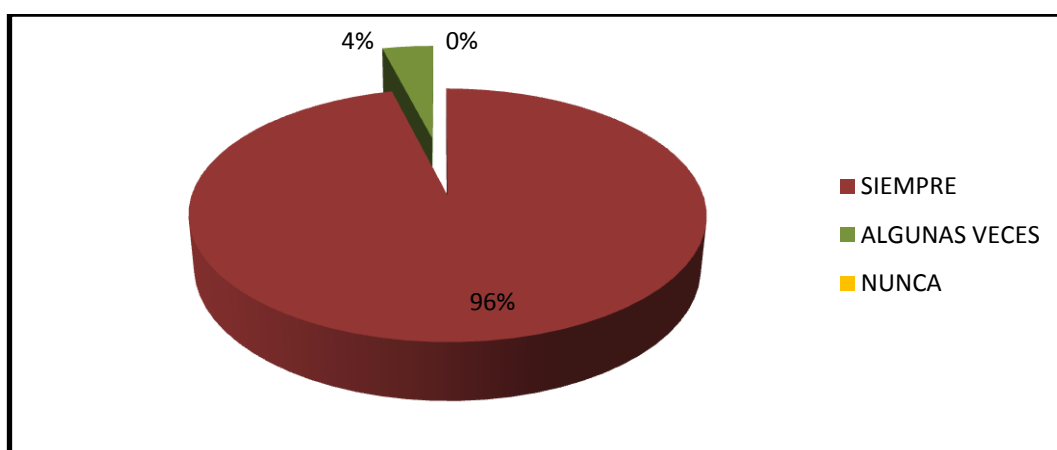


Gráfico 12: necesidad de aprender a desarrollar capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma. Pregunta N. 8

Realizado por: Flor María Palma

Análisis: De los 76 encuestados, el 96% consideran siempre necesario aprender a desarrollar sus capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma, mientras que el 4% consideran que algunas veces.

Interpretación: Se determina que; la mayoría de Policías Municipales que fueron encuestados, consideran siempre necesario aprender a desarrollar sus capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma, lo cual es un resultado muy favorable para la investigación ya que se podrá dar lugar a un Plan de Capacitación como propuesta al problema detectado en la institución, debido a que se podrá contar con la buena predisposición del personal.

9. ¿Cuenta usted con los equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades laborales?

Tabla 12: Pregunta N. 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	36	47%
ALGUNAS VECES	40	53%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Flor María Palma

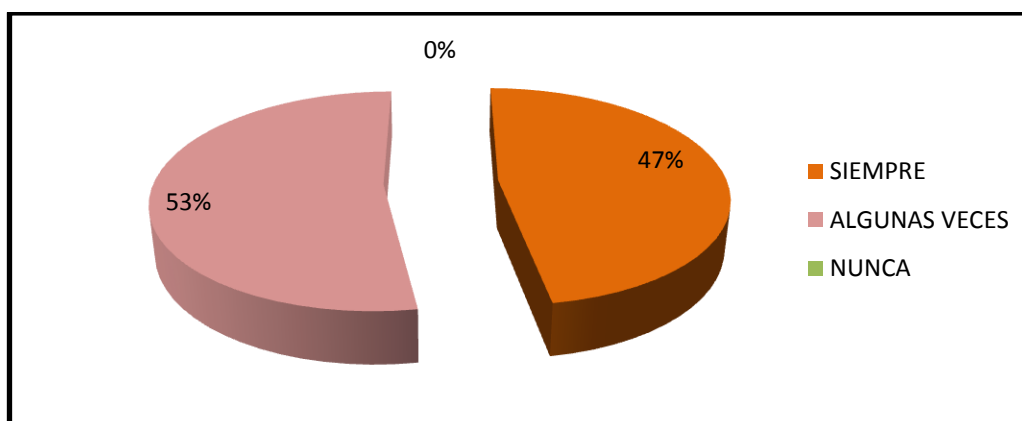


Gráfico 13: Equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades laborales, Pregunta N. 9

Realizado por: Flor María Palma

Análisis: El 53% de los encuestados, algunas veces cuentan con los equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades laborales, mientras que el 47% consideran que siempre cuentan con equipos y herramientas.

Interpretación: Se evidencia que; la mayoría de Policías Municipales del Cantón Ambato, cuentan algunas veces con los equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades laborales, por lo que, las respectivas autoridades deberían estar siempre preocupados por dotar de todo lo necesario a su personal para que siempre puedan desarrollar sus actividades laborales sin impedimento alguno.

10. ¿Considera que su rendimiento laboral mejorará a través del trabajo en equipo?

Tabla 13: Pregunta N. 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	73	96%
ALGUNAS VECES	3	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Flor María Palma

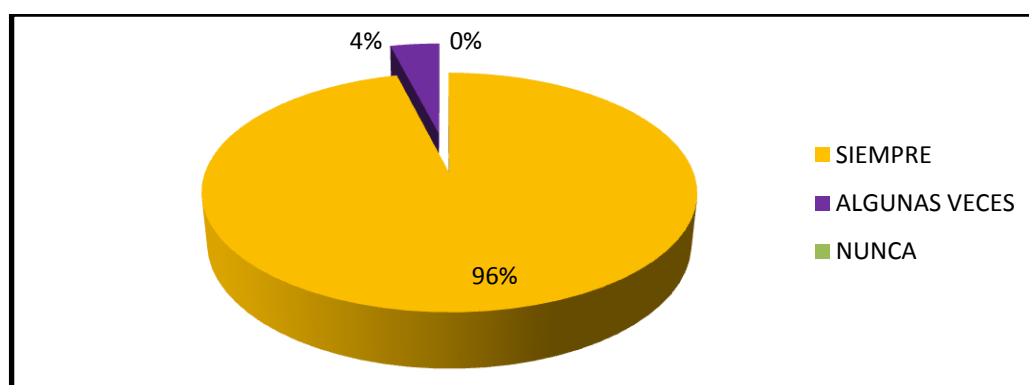


Gráfico 14: Mejoramiento del rendimiento laboral mejorará a través del trabajo en equipo, Pregunta N. 10

Realizado por: Flor María Palma

Análisis: De los 76 encuestados, el 96% considera que siempre su rendimiento laboral mejorará a través del trabajo en equipo, mientras que el 4% consideran que algunas veces mejorara su rendimiento laboral.

Interpretación: Según los resultados obtenidos, la mayoría de Policías Municipales, consideran que siempre su rendimiento laboral podrá mejorar a través del trabajo en equipo, por lo que, se puede determinar que existe una buena acogida por parte de sus miembros en relación a un trabajo mancomunado que viabilice el cumplimiento de objetivos institucionales y en beneficio de la colectividad ambateña.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

A continuación, se dará a conocer la interpretación de datos a través de las siguientes tablas:

Tabla 14: Resumen de Resultados de la Encuesta aplicada a los Policías Municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.

Preguntas Básicas	Resultados Finales
1. ¿Considera usted que sus actividades a realizar requieren de una planificación grupal?	SIEMPRE 86%
2. ¿Considera usted que es primordial aprender a trabajar verdaderamente en equipo para el logro de objetivos institucionales?	SIEMPRE 96%
3. ¿Considera usted que en la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, se requiere implantar estrategias sociales para poder brindar un mejor servicio a la colectividad ambateña?	ALGUNAS VECES 55%
4. ¿Existe un adecuado ambiente laboral entre sus compañeros de trabajo?	ALGUNAS VECES 64%
5. ¿Ha recibido algún Plan de Capacitación sobre técnicas de trabajo en equipo?	NUNCA 83%
6. ¿En la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato se motiva y reconoce el desempeño de sus actividades?	NUNCA 50%
7. ¿Le han entregado fichas de evaluación y/o reportes sobre su desempeño laboral?	NUNCA 89%

8. ¿Considera necesario aprender a desarrollar sus capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma?	SIEMPRE 96%
9 ¿Cuenta usted con los equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades laborales?	ALGUNAS VECES 53%
10. ¿Considera que su rendimiento laboral mejorará a través del trabajo en equipo?	SIEMPRE 96%

Fuente: Encuesta aplicada a los Policías Municipales del Cantón Ambato
Realizado por: Flor María Palma

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1. Combinación de Frecuencias

Se utilizó el método Ji-cuadrado para verificar la hipótesis de investigación utilizando la pregunta N. 8 y 10 de la encuesta que guarda relación con las variables indagadas, con la finalidad de determinar si el trabajo en equipo mejorará el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del cantón Ambato.

PREGUNTA 8

¿Considera necesario aprender a desarrollar sus capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma?

PREGUNTA 10

¿Considera que su rendimiento laboral mejorará a través del trabajo en equipo?

4.3.2. Frecuencias Observadas

Tabla 15: Frecuencia Observada de la Pregunta N.8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	73	96%
ALGUNAS VECES	3	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Policías Municipales del Cantón Ambato

Realizado por: Flor María Palma

Tabla 16: Frecuencia Observada de la Pregunta N.10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	73	96%
ALGUNAS VECES	3	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Policías Municipales del Cantón Ambato

Realizado por: Flor María Palma

Para poder obtener el cuadro de las frecuencias observadas se toma como modelo los resultados de dos preguntas formuladas en la encuestas para el personal de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato y se realizó el cálculo correspondiente a la correlación en el cual se multiplicó el valor de la frecuencia del SIEMPRE de la Pregunta N. 8(73) por el SIEMPRE (73) de la Pregunta N. 10 para posteriormente dividirlo para el TOTAL de la muestra (76), dando lugar al primer valor (fila*columna/76=70) de la Tabla N. 17, el segundo valor será $(73*3/76=3)$ y así sucesivamente para los demás valores, que da lugar al correspondiente cuadro de frecuencias observadas.

Tabla 17: Resultado Final de Frecuencias Observadas

¿Considera necesario aprender a desarrollar sus capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma?				
¿Considera que su rendimiento laboral mejorará a través del trabajo en equipo?	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	TOTAL
SIEMPRE	70	3	0	73
ALGUNAS VECES	3	0	0	3
NUNCA	0	0	0	0
TOTAL	73	3	0	76

Realizado por: Flor María Palma

4.3.2. Frecuencias Esperadas

Para obtener los valores de las frecuencias esperadas se asume el 12,7 de la muestra de acuerdo a la teoría de las probabilidades, este valor es obtenido al multiplicar el total de las frecuencias observadas (76) por el 16,67% el cual es obtenido al dividir el porcentaje total (100%) para las alternativas posibles (6), que resulta de combinar las dos opciones de respuesta de las dos preguntas.

Porcentaje total 100 %

Alternativas posibles 6

Porcentaje para asumir 16,67 %

$$76 * 0,1667 = 12,7$$

4.3.4. Modelo Lógico

H₀= El trabajo en equipo NO incide en el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2011.

H₁= El trabajo en equipo incide en el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2011.

4.3.5. Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

4.3.6. Grados de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

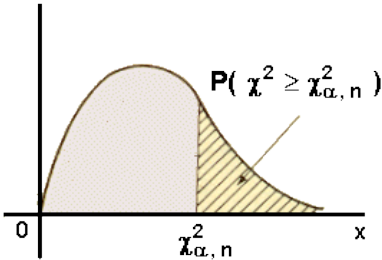
$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 1$$

4.3.7. Chi-cuadrado de Tablas

En el presente cuadro se observa la tabla de verificación de chi-cuadrado.

Tabla 18: Tabla de Distribución del Chi-cuadrado



	Probabilidad de un valor superior				
Grados de libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75

Realizado por: Flor María Palma

Tomando en cuenta el nivel de significación que es del 5% y analizando el grado de libertad que es 1, se toma el valor de 3,84 como valor de referencia para la regla de decisión.

4.3.8. Chi-cuadrado Calculado

A continuación se describen las fórmulas utilizadas para el cálculo del chi-cuadrado.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada o Teórica

Grado de significación $\alpha = 0.05$

O-E= Frecuencia observada – frecuencias esperadas

$O-E^2$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

$O-E^2 / E$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

Tabla 19: Chi-cuadrado Calculado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
70	12,7	57,5	3300,70	260,58
3	12,7	-9,8	95,75	7,56
0	12,7	-12,7	160,44	12,67
3	12,7	-9,8	95,75	7,56
0	12,7	-12,5	157,46	12,43
0	12,7	-12,7	160,44	12,67
0	12,7	-12,7	160,44	12,67
0	12,7	-12,7	160,44	12,67
0	12,7	-12,7	160,44	12,67
0	12,7	-12,7	160,44	12,67
TOTAL				351,46

Realizado por: Flor María Palma

4.3.9. Regla de Decisión

Si $X^2_c > X^2_t$ se acepta la hipótesis de investigación.

Como $X^2_c=351,46 > X^2_t=3,84$ se rechaza la H_0 y se acepta la hipótesis de investigación que establece: “El trabajo en equipo incide en el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2011”.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y ECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ✓ El desaprovechamiento de las verdaderas capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas del personal que labora en la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, genera la falta de trabajo en equipo que da lugar a un deficiente rendimiento laboral.

- ✓ En la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, nunca se motiva ni reconoce el desempeño de su personal.

- ✓ El rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato mejorará a través del trabajo en equipo.

- ✓ La investigación bibliográfica viabiliza el camino a seguir para el desarrollo de un Plan de Capacitación orientado al trabajo en equipo con la finalidad de que el clima laboral impulse un mejor desempeño profesional.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Es necesario que los Policías Municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato aprendan a desarrollar sus capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma, para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo que dé lugar a un eficiente rendimiento laboral.
- ✓ En la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, se debe reconocer el buen desempeño laboral a través de una constante motivación para que el personal se siente familiarizado con la institución de una forma más afectiva y sobre todo para que sienta que sus servicios profesionales brindados a favor de la colectividad ambateña son muy relevantes y reconocidos por toda la institución.
- ✓ Diseñar un Plan de Capacitación orientado al trabajo en equipo con la finalidad de que el clima laboral impulse un mejor desempeño profesional.
- ✓ Analizar minuciosamente lo expuesto por diferentes autores en las diferentes fuentes de investigación consultadas, para poder cumplir a cabalidad con el Plan de Capacitación orientado al trabajo en equipo y así poder evaluar resultados que permitan toma de decisiones en beneficio común de todo el clima organizacional.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

TITULO:

“Plan de Capacitación de estrategias en equipo de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2012”

6.1. Datos Informativos

- ✓ **Nombre de la Propuesta:** “Plan de Capacitación de estrategias en Equipo de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2012”.
- **Provincia:** Tungurahua.
- **Cantón:** Ambato.
- **Parroquia:** La merced

- **Institución Ejecutora:** Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón de Ambato.
- **Ubicación:** Simón Bolívar 5-23 y Castillo.
- **Teléfonos:** (593)32997800 & (593)32997880 / 2829977
- **Correo-Email:** <http://www.ambato.gob.ec>
- **Responsable del Proyecto:** Flor María Palma.
- **Ejecutor del Proyecto:** Arq. Fernando Callejas Alcalde Municipio Ambato
- **Beneficiarios:** Clientes Internos (Jefe, Inspectores y Policías Municipales)
- **Fechas:** Tiempo Estimado para la Ejecución
- Inicial: 03/01/2012
- Terminal: 05/09/2012

6.2. Antecedentes de la propuesta

La planeación es el ámbito de decisión más significativo del municipio libre en nuestro país. Además de ser una obligación constitucional, representa la formalización de una reflexión institucional, organizacional, administrativa y colectiva, a través de la cual se pondera el grado de madurez de las relaciones sociales que sustentan una capacitación de estrategias para la Policía Municipal, en este caso de la ciudad de Ambato, el alcance del poder dispuesto para servir a sus habitantes y la capacidad de fortalecer su identidad.

El Plan de Capacitación 2012 es una retroalimentación de consulta, diagnóstico, análisis y diseño de objetivos, estrategias y talleres, que orientan el que hacer del Gobierno Municipal de la ciudad de Ambato.

En su contenido precisa los objetivos, estrategias y prioridades de la capacitación de estrategias en equipo municipal; los talleres planteados guardan congruencia entre sí, son consistentes con los objetivos y prioridades generales del mismo,

pretendiendo estar alineados con el plan de capacitación de estrategias en equipo de la Policía Municipal propuesto.

Conforme a lo estipulado en la Ley Nacional de Planeación, para la elaboración de este documento se realizaron diversas formas de consulta con los diferentes sectores sociales, económicos, empresariales y políticos relacionados con el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.

A través de la investigación realizada, por los clientes internos se expresaron necesidades, ideas, expectativas, opiniones y sobre todo una propuesta en general para el mejor desarrollo de la ciudad de Ambato. Las reuniones con especialistas, permitieron configurar esta propuesta concreta enfocadas a cada una de las partes prioritarias.

El Plan de Capacitación representa un esfuerzo de Gobierno y Sociedad para definir lo que conducen a los objetivos, estrategias y talleres de Gobierno; refleja el estado actual de nuestra Policía Municipal de la ciudad de Ambato y en él están contenidas la propuesta para el mejoramiento del rendimiento laboral y el trabajo en equipo de la Policía Municipal, para ejecutarlas demandas ciudadanas, y plasmar las necesidades y las aspiraciones manifestadas directamente y que ya han sido detectadas por los responsables de cada una de los miembros de la Policía Municipal.

Participaron en este análisis, los Ediles, los titulares de las diferentes dependencias de la Administración y los demás funcionarios de las mismas.

Atiende a los compromisos hechos por este Gobierno con los ciudadanos, pero además cubre los temas de la Agenda de Descentralización Estratégica para el Desarrollo de lo Local (DESDE lo Local).

Por medio de esta propuesta, nuestro Gobierno Municipal de la ciudad de Ambato, podrá obtener el Plan de Capacitación de estrategias en equipo de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2012, plan que será plasmado inicialmente con los objetivos de la administración que el Departamento de la Policía Municipal deberá efectuar diferentes talleres después de esta propuesta en base a las estrategias indicadas en esta propuesta, con el propósito de dar respuesta a las demandas de los ciudadanos, resolver los problemas identificados en el municipio, enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades

El Plan de Capacitación es el punto de partida de nuestro Gobierno, la directriz que conducirá de forma alineada los esfuerzos de todos para transformar a la comunidad ambateña en una ciudad cuna de cultura.

6.3. Justificación.

Consciente de mi responsabilidad de contribuir al logro del Departamento de la Policía Municipal en el cual desempeño las funciones, he diseñado un: “Plan de Capacitación de estrategias en equipo de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2012”, propuesta que vendrá a coadyuvar al bienestar de los ciudadanos y ciudadanas del Cantón Ambato, el Plan de Capacitación de estrategias de la Municipalidad, es una propuesta de nuestro gobierno local para orientar la gestión de la Policía Municipal y propender a la prestación de servicios de calidad y aún más mejorar la efectividad de la acción de la policía municipal en la promoción del desarrollo integral, sostenible y armónico de nuestra ciudad.

Nuestra institución está pasando por un proceso de cambios, se viene impulsando diferentes procesos de cara a la realidad institucional, por lo que este instrumento de gestión va más allá de ser un instrumento rector interno, más bien animador de procesos de cambio institucional en el ámbito de la policía municipal, y sobre todo articulando los procesos internos, actualmente es necesario crear condiciones

y escenarios del entorno para convertirnos en una institución democrática y concertadora. Sin embargo, a nivel institucional, somos conscientes de las debilidades, trabajo en equipo, capacitación, responsabilidad compartida entre la dirección y su personal, desempeño laboral. Todos estos temas y otros más que serán tratados y discutidos en el proceso de la capacitación, lo que aquí se presenta recoge los elementos a partir de los cuales se ha planificado. El posicionamiento del Cantón Ambato se basa en sus recursos y potencialidades los que nos plantea la definición de lineamientos de acción política que nos van a impulsar a trabajar, planificar y gestionar. Así como el manejo de instrumentos, información, especialización que contribuyan a concretar lo planificado con criterio técnico, social y político.

Por otro lado, como resultado de la reflexión del Recurso humano de la Policía Municipal se ha identificado la necesidad de constituirse en el ente promotor de una capacitación de estrategias para el desarrollo de sus actividades laborales del recurso humano de la policía municipal. En consecuencia se formula una nueva propuesta que queda de la siguiente manera: “Plan de Capacitación de estrategias en equipo de la Policía Municipal”, debe facilitar la articulación y competitividad en las unidades económicas del Cantón Ambato de la provincia de Tungurahua, buscando el equilibrio ambiental, económico y social para lograr la capacitación de estrategias sostenible.

Finalmente implementar el Plan de Capacitación de estrategias es, sin duda, ambicioso; implica voluntad del recurso humano de la policía municipal con políticas pero necesarias. Es el esfuerzo de una construcción participativa por nuestro mejor capital: el recurso humano de la policía municipal estamos prestos y seguros en priorizar su aplicación, esto permitirá dar inicio en nuestra corporación edil a una crucial transformación en los próximos años, como Policía Municipal competente en el ámbito municipal de la ciudad de Ambato.

El fortalecimiento de la estructura administrativa, la formación policial y el desarrollo científico y tecnológico para evolucionar y responder a las demandas de la sociedad ambateña, por desempeñarme como policía municipal considero que si no nos miramos a nosotros mismos bajo la lógica de reconocer nuestra propia condición y vulnerabilidad humana, no hay ninguna posibilidad de satisfacer la misionalidad que nos compromete. Se puede hablar con toda eficacia y poner en práctica todos los modelos de calidad, pero si no se soporta tal calidad ni esos procesos de cambio, capacitación y administrativo sobre la base de amor, y del reconocimiento de nuestras propias necesidades, no existe posibilidad alguna de que los individuos alcancen realidades concretas que generen una verdadera realización personal y colectiva, debido a que uno de los logros del trabajo en equipo policial será el de recuperar el poder y el sentido de la autoimagen, al renovar nuestro desempeño laboral e impactar el orden y seguridad en el imaginario colectivo del policía ante la comunidad, como una voluntad extensiva ante la ciudadanía ambateña, visible en patrullas inteligentes, en sistemas y redes de información, en la logística de la movilidad policial.

Por tanto, la decisión de dignificar la existencia policial, con la ampliación del portafolio de servicios y las oportunidades de crecer la calidad del servicio para generar un balance adecuado entre el tiempo dedicado al trabajo y los anhelos de cada persona que es responsable como policía municipal para alcanzar a obtener un Perfil Profesional adecuado, competente para la organización de la comunidad y seguridad ciudadana.

A lo largo de este trabajo me propongo realizar una investigación que permita distinguir y precisar la eficiencia y eficacia, los beneficios, logros alcanzados y la importancia de la función de la educación que imparten las organizaciones a su personal, conocida como "capacitación", enfocándome particularmente en el personal que interactúa con la ciudadanía Ambateña. Así mismo, es de mi interés medir la influencia de esta actividad dentro de las organizaciones.

Para ello realizaré un estudio de campo del proceso de capacitación en el departamento de la Policía Municipal, para lo cual averiguaré en qué consiste la capacitación, cómo se manifiesta, qué características tiene, dónde se manifiesta, y todo aquello relacionado con la misma. Para ser más precisa voy a enumerar mis propósitos detalladamente:

1. Conocer la forma en que las organizaciones pueden adquirir una ventaja competitiva con base en su personal.
2. Identificar las razones que impulsan a una compañía a capacitar a su personal.
3. Conocer las diferentes formas de evaluar las estrategias y talleres de la capacitación.
4. Saber qué cosas se le puede pedir a la capacitación y que cosas están fuera de sus posibilidades. Determinar cuáles son los alcances reales y limitaciones de esta función organizacional.
5. Estudiar cómo se mide el grado en que los objetivos de las estrategias y talleres de capacitación son alcanzados y la eficacia de las actividades de capacitación; y mostrar los resultados que se obtienen y son provechosos para las empresas.
6. Analizar el riesgo de exagerar las expectativas sobre los programas de capacitación.
7. Describir métodos alternativos que permitan medir los resultados obtenidos a través de la capacitación del personal.
8. Comprender como la evaluación de los talleres logra una retroalimentación positiva.

He observado que muchas empresas que capacitan a su gente, no saben por qué ni para qué lo hacen y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas de la empresa o las instituciones públicas o privadas, por modas, caprichos o por copiar a sus competidores.

La capacitación debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días. Esto lo debe analizar la persona encargada de diseñar o seleccionar un plan de capacitación.

Por otro lado, resulta necesario expresar que los planes de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la institución, ya que no son las instituciones o empresas quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario.

Este trabajo se centrará en el análisis de la evaluación de los resultados de los talleres de capacitación, explorando las formas existentes para evaluarlo.

Si partimos de la base de que no todo lo que se enseña se aprende, y que no todos los participantes en una misma situación de aprendizaje aprenderán lo mismo, me ocuparé más del aprendizaje que de la enseñanza.

Primero cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. La única forma de asegurarnos que todo esto suceda es a través de una buena evaluación, estudio y análisis antes, durante y después de la implementación de cualquier plan de capacitación en la policía Municipal.

Sin obstar lo antedicho considero que no corresponde afirmar que capacitar al personal y verificar que dicha capacitación haya sido efectiva sea la solución para todos los problemas de una empresa o institución pública o privada. Creo que debemos tomarlo como una herramienta más, de gran poder, que genera una diferencia competitiva de la empresa.

Finalmente, luego de leer e interiorizarme en el tema decidí enfocarme especialmente en la capacitación que se refiere al personal del Departamento de la Policía Municipal que interactúa con la ciudadanía, ya que considero que es la de mayor importancia debido a que más importante que cómo una haga las cosas es cómo lo percibe los Ambateños, con esto me refiero a que se debe considerar productivo y existente aquello que es percibido por la ciudadanía.

De esta forma, al elegir un tema más acotado, sin referirme a la capacitación en forma general, sino que considerando particularmente los talleres de capacitación de los empleados que se encuentran en contacto con los comerciantes, empleados públicos, privados ciudadanía en general, lograre un análisis más profundo y específico.

A continuación cito una frase que ayuda a justificar mi decisión por este tema:

"Así como en algún momento la tierra dejó de ser la principal fuente de riquezas para pasar a serlo las industrias con sus máquinas, hoy las máquinas van dejando el primer lugar a los productores de conocimientos. En este contexto, en este nuevo paradigma productivo, la capacitación y el desarrollo son áreas clave. (Aquino, J. y otros; 1997)

6.4. Objetivos

6.4.1. General

Diseñar un plan de capacitación de estrategias en equipo en la responsabilidad social que oriente a la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, para mejorar el trabajo en equipo y el rendimiento laboral de sus miembros.

6.4.2. Específicos

- Comprender los fundamentos teóricos, desde el punto de vista sociológico y psicológico de las organizaciones grupales y del trabajo en equipo, con el fin

de diseñar actividades que integren y comprometan a los miembros de un grupo en función de objetivos bien definidos.

- Organizar nuevas estrategias de trabajo en equipo, como condición para enfrentar las actuales y futuras demandas del desarrollo organizacional, de acuerdo a las circunstancias específicas, los objetivos comunes y los contextos éticos suponen las nuevas formas organizacionales.
- Mejorar sus habilidades personales de trabajo en equipo, estructuración y dirección de grupos de trabajo con la motivación necesaria, los objetivos precisos y con las condiciones ambientales de estabilidad, armonía y riqueza de estímulos que provoque un mayor y mejor rendimiento profesional.
- Atender de manera eficaz y eficiente los requerimientos tanto del personal interno como externo cumpliendo a través de la resolución de problemas con las disposiciones legales vigentes emanadas por las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.

6.5. Factibilidades

Análisis de Factibilidad

Es una propuesta factible por cuanto existen recursos económicos, técnicos para realizar el presente: “Plan de Capacitación de estrategias en equipo de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2012”, está dirigido a los policías municipales del Cantón Ambato, con una cobertura organizacional; la factibilidad de este Plan es la capacitación del recurso humano-policial municipal, para la organización del trabajo en equipo y el rendimiento laboral, el propósito general es impulsar la eficacia, la efectividad y la eficiencia en el orden y en la seguridad de la comunidad ambateña, este plan vendrá a contribuir al clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.

Factibilidad del Talento Humano

El trabajo en equipo y el rendimiento laboral de la Policía Municipal, en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, se elevará en la praxis con la ejecución de este plan de capacitación de estrategias, y con ello el recurso humano existente estará más organizado con el cumplimiento de estrategias enmarcadas dentro de este plan de capacitación para el trabajo en equipo y el rendimiento laboral en el orden y seguridad de la población ambateña, dejando funciones delineadas como:

- 1.** Dirigir, formular y desarrollar las políticas, planes de trabajo en equipo y talleres en materia de orden seguridad; de acuerdo al análisis realizado de lo mencionado, se seleccionará y reclutará al personal para ubicarles de acuerdo a su perfil a que administren los procesos trazados para ciertos sectores de la ciudad de Ambato.
- 2.** Orientar y coordinar los talleres de orden y seguridad de la policía municipal, capacitación de los policías municipales personal a la Administración Municipal de la ciudad de Ambato.
- 3.** Asistir al Alcalde para que los movimientos del personal de la policía municipal se efectúen de acuerdo a las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias vigentes.
- 4.** Responder en primera instancia por el Control Disciplinario de los policías municipales adscritos a la Administración del orden y seguridad ciudadana, de conformidad a las normas y disposiciones vigentes sobre la materia.
- 5.** Representar a la Administración por derecho propio o por delegación, en todas las actividades relacionadas con asuntos de su competencia.
- 6.** Encausar el proceso de calificación de los policías municipales en los periodos previstos y conforme a los procedimientos establecidos por la ley y la Función Pública.

7. Orientar y dirigir los programas de Orden y Seguridad Social, Régimen de Prestaciones de los policías municipales al servicio de la Administración Municipal en la comunidad ambateña.
8. Fortalecer los procesos de registro y actualización del Plan de Capacitación de Estrategias de la Policía Municipal, del formato único de Hoja de Vida y de todos los procesos internos de Carrera Administrativa para mantener la eficacia, eficiencia y efectividad con su perfil profesional en la ciudad de Ambato.
9. Diseñar estrategias para la correcta administración del talento humano al servicio del Municipio.
10. Desatar por competencia la primera instancia de las peticiones relacionadas con prestaciones sociales y de seguridad que se presente en su Departamento Policial.
11. Cumplir lo previsto en las normas, reglamentos, procedimientos y demás disposiciones legales de carácter general y las específicas establecidas por la Administración de la Policía Municipal de la ciudad de Ambato.

Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato del Departamento de la Policía Municipal, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

Factibilidad Técnica

Dentro de los grupos humanos, los equipos de trabajo en la actualidad ocupan el quehacer reflexivo de muchos teóricos, pues el desarrollo organizacional constituye una característica de la sociedad moderna, pues en el fondo, toda organización resulta ser un equipo constituido por miembros que se integran para un determinado fin.

En todos los campos del quehacer humano se establecen y organizan equipos de trabajo que responden a un acuerdo básico para trabajar en conjunto y alcanzar

determinados objetivos. El trabajo en equipo y la organización de equipos de trabajo en diferentes niveles constituye en la realidad una clave de supervivencia y de competitividad de las empresas y de las organizaciones en el mundo de hoy, pues el trabajar juntos supone una visión común, una forja de relaciones que aúnan fuerzas e intereses para responder con entusiasmo frente a los desafíos que se presentan.

Los grupos humanos y los equipos de trabajo están en la base de los mayores emprendimientos de la humanidad, a manera de ejemplo, basta citar algunos como: las conquistas espaciales, las investigaciones sobre el genoma humano, las clonaciones, el desarrollo de las comunicaciones y de la informática, los sistemas expertos, etc. Etc. Son todos resultados de un trabajo coordinado y colaborativo de grupos y equipos de trabajo interinstitucionales e internacionales.

El secreto del éxito se atribuye indudablemente al hecho de poseer excelentes equipos de trabajo. Ahora bien, para desarrollar el desarrollo integrado de los equipos de trabajo, son necesarios abordajes sistemáticos para la integración de tecnologías de alta productividad de grupos, no solamente desde el punto de vista procedimental sino de ambientes físicos y humanos adecuados de trabajos y de estímulos que entusiasmen a los integrantes de los equipos de trabajo.

Para asegurar la máxima productividad en equipos de trabajo es necesarios igualmente, que exista una fluidez y oportunidad en los procesos de información que permitan una adecuada toma de decisiones.

El equipo a cargo del personal técnico de la policía municipal y regidores de la Municipalidad para la actualización del Plan de Capacitación de Estrategias en equipo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, se ha considerado pertinente incluir como parte el diagnóstico y el Análisis del Contexto Local actual y de los procesos que lleva la policía municipal en curso que tiene incidencia en el ámbito cantonal, a partir de ello se sistematiza

el diagnóstico institucional a nivel gerencial del Departamento de la Policía del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de la ciudad de Ambato.

En este proceso se diseña y ejecuta una serie de acciones, que permita poner en común los principales hallazgos.

Ello comprendió la recolección de la información general y la elaboración de talleres que debe llevarse en el Departamento de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato para la organización y el buen clima organizacional, que con llevará al trabajo en equipo y al rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2012, para la ejecución de este plan de capacitación de estrategias debe contar con todo su personal.

El documento que a continuación presento, consta de un análisis de cada misión; en el caso de las principales necesidades, asesoría y apoyo, se examinó el diagnóstico y el análisis situacional; en tanto para las capacitaciones y talleres se contempló el diagnóstico, el análisis y estrategias.

Factibilidad Financiera

La propuesta directamente se financiará con recursos económicos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, que es asignado por el presupuesto financiero para el año 2012, para la ejecución de este Plan de Capacitación de Estrategias.

6.6 Fundamentaciones

Fundamentación Legal

Capítulo V

DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN

Art. 69.- De la Formación de las y los Servidores Públicos.-

La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

La formación no profesional se alinea también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado a desarrollo integral de Talento Humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al BUEN VIVIR.

Art. 71.-Programas de Formación y Capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y

financiara la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomara en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Art. 72.- Planeación y Dirección de la Capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinara con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la Institución la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente ley.

Art. 73.- Efectos de la Formación y la Capacitación.- La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generara la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

Art. 74.- Incumplimiento de Obligaciones.- En caso de que la servidora o servidor cese en su puesto en los casos previsto en las letras a), d), f) e i) del artículo 74 de esta ley y no pueda cumplir con la obligación establecida en el artículo 73 de la misma, o haya reprobado en sus estudios, la Autoridad nominadora dispondrá la adopción de las medidas administrativas o judiciales a que hubiere lugar. El servido estará obligado a reintegrar a la institución respectiva el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su formación o

capacitación, en un plazo no mayor a 60 días, pudiendo dichos valores cobrarse por parte de la Contraloría General del Estado a través de la jurisdicción coactiva o el Ministerio de Relaciones Laborales por la misma vía.

Fundamentación Teórica Científica

Es muy importante su definición, características la elección de las técnicas que van a utilizarse en el trabajo en equipo. Estas pueden ser:

Definición de un equipo de trabajo.

Vale la pena diferenciar estos conceptos, una cosa es equipo de trabajo y otra trabajar en equipo. En efecto el equipo lo conforman un grupo de personas que de acuerdo a sus habilidades y competencias se proponen cumplir una determinada tarea, bajo la conducción de un gerente, de un director de un coordinador, de un técnico o de un facilitador. El trabajo en equipo hace referencia al conjunto de procedimientos estrategias o metodológicas que utilizan para alcanzar unos objetivos propuestos.

Por tanto solamente cuando se establecen las condiciones y las maneras de trabajar, con el objeto de cumplir determinadas meta, solamente allí empieza el trabajo en equipo. El trabajo en equipo supone entonces: el compromiso personal, la contribución de cada miembro y el entusiasmo con que participa cada uno hasta la consecución de los objetivos. Es la participación entonces, el motor que mueve y establece una dinámica interna en toda organización y todo trabajo en equipo.

Si tomamos como referencia los equipos de juego de fútbol, de básquet o de cualquier otro deporte, dichos equipos se constituyen en organizaciones con tareas, funciones y responsabilidades de acuerdo a sus competencias, proponiéndose objetivos y metas comunes. Cada uno bajo la dirección de un técnico, participa y apoya al equipo desde sus respectivas posiciones. Es decir, sin

una participación eficiente y efectiva de cada uno de sus miembros, el equipo no funciona y por tanto, no alcanzará la meta. Otro buen ejemplo, es un conjunto musical, lo que realmente importa, es que los músicos sepan **tocar juntos**.

Constituye, por lo tanto, un verdadero equipo, el conjunto de personas que se necesitan mutuamente para trabajar y actuar. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona cuando interactúa con los demás miembros del grupo.

El trabajo en equipo es una de las formas de participar en una organización. Si no existe coordinación, acuerdos básicos, delegación de responsabilidades; y una definición de estrategias, de tácticas y de procedimientos, no existe un trabajo en equipo.

Características de un equipo de trabajo.

Los equipos de trabajo no siempre funciona bien sobre todo a causa de la diversidad de intereses, duplicidad de personalidades, talentos que compiten, falta de diferenciación en lo que cada miembro aporta, monopolización de la atención por algunos miembros y por la falta de manejo técnico del trabajo en equipo. De allí que sea indispensable tomar en cuenta algunas estrategias y características, por ejemplo:

- El tamaño del equipo de trabajo. Máximo 12 miembros.
- Liderazgo y estructura claramente identificados, como elementos que brindan orientación y sostenimiento al equipo.
- Metas específicas, cuantificables realistas y claras.
- Propósito y compromiso con un gran objetivo.
- Desarrollo de habilidades de relación inter personal.
- Sistemas d evaluación y control del desempeño como individuos y como grupo.

- Confianza mutua.

¿Cómo se trabaja en equipo?

La sistematización teórica de varios autores respecto del trabajo en equipo, concuerda en señalar algunos aspectos que son fundamentales para aumentar la capacidad de trabajo y la generación de ambientes positivos, cultivando actitudes de relación interpersonal como la aceptación de las personas por encima de las diferencias de caracteres de intereses particulares conflictos de relación y de inevitables defectos.

Señalamos a continuación los principales:

1. Crear un consenso y una aspiración común para quien dirige y para sus colaboradores.
2. Determinar objetivos y metas concretas con instancias de llegada y de evaluación.
3. Establecer puntos de control de actividades, responsabilidades, instancias de coordinación y colaboración con estimación de tiempos. Una de las estrategias más comunes en la estimación de tiempos es aquella que permite diferenciar tiempos mínimos, posición optimista, estimación de tiempos máximos, posición pesimista y aquella que podría considerarse como la más probable, considerando factores a favor y en contra.
4. Graficar el flujo del proyecto utilizando diagramas de barras o de flujos secuenciales. Un diagrama de flujo tiene tres elementos: las flechas (que representan las actividades), los círculos (representan los eventos o estaciones de un proyecto) y las estimaciones de tiempo que se marcan al lado de cada actividad.
5. Dirigir a las personas como individuos y como equipo de trabajo.
6. Reforzar el sentido de responsabilidad y la moral del grupo de trabajo.
7. Mantener informados a todos los miembros del grupo.

8. Revitalizar la construcción del consenso mediante el dialogo, fomentando soluciones nuevas e integradoras para evitar desacuerdos y conflictos. El conflicto es un proceso que debe solventarse, no eliminarse, pues el conflicto asegura la permanencia del interés y del sentido de responsabilidad.
9. En causar el poder propio y el de los demás en función de los objetivos con los que se ha comprometido el grupo.
10. Favorecer las actitudes para asumir riesgos y da oportunidad a la creatividad por parte de todos los miembros del equipo de trabajo, frente a problemas concretos que se presenten en el desarrollo del proyecto.

Rol del que dirige del trabajo en equipo.

Cuando una persona es elegida por su organización para ocupar un cargo o una responsabilidad, recibe automáticamente una cuota de poder que ese cargo o responsabilidad implica. Es lo que se llama el poder legítimo.

El cargo de dirigente, debe ser asimilado como el de director técnico de un equipo de trabajo. Su función primordial es la de dirigir la organización, coordinar las acciones y orientar los esfuerzos de todos los miembros tras los objetivos y metas comunes.

En general, se elige una persona para que ocupe el cargo de dirigente, porque se le reconoce alguna capacidad o mérito referido al quehacer organizacional o de grupo. Raven y Rubin (1983) señalan las siguientes funciones que debe asumir un dirigente, líder o gerente de un equipo trabajo.

1. Ayudar a definir y alcanzar las metas del grupo. Debe ser capaz de definir una política, saber cuáles son las metas, cómo alcanzarlas y como proyectar al grupo hacia adelante.
2. Mantener la unidad del grupo, saber cohesionarlo, manejar adecuadamente las relaciones humanas y la comunicación entre los miembros del equipo. Saber

manejar los conflictos, a veces ser árbitro y en ocasiones ser mediador de disputas al interior del grupo.

3. Ofrecer una imagen o símbolo de identificación como representante del grupo.
4. Representar al grupo. Debe saber negociar los intereses del grupo frente a otros grupos u otras instancias con quienes tiene que relacionarse el equipo de trabajo.
5. Transformar al grupo con una perspectiva moderna. Debe prepara y entrenar a otras personas para planificar, tomar decisiones, asumir responsabilidades del liderazgo en sus colegas.

La motivación y el estímulo en los equipos de trabajo.

Las motivaciones y los estímulos son las dos grandes alas del trabajo en equipo. Las motivaciones de un trabajo en equipo son similares a las motivaciones individuales, por ejemplo, la seguridad, la oportunidad económica y el reconocimiento de los méritos propios. La diferencia está en que en el trabajo colectivo, las motivaciones se vuelven efectivas cuando se logra un perfecto equilibrio psicológico entre las motivaciones personales y el buen funcionamiento del equipo. La motivación constituye la razón o causa fundamental del accionar de las personas:

He aquí algunas ideas que permiten crear un ambiente motivador:

- La gente necesita un trabajo con sentido dentro de la organización o de la empresa. La variedad de tareas y responsabilidades mantiene la moral alta, frente a un trabajo repetitivo.
- La gente hace cosas por sus propios motivos no por los de los otros.
- Escucha la opinión de todos. Hay que dar oportunidad a ser oídos. Que cada uno se sienta importante por los trabajos que hace.
- Aplaudir los esfuerzos y explica aquello que deben mejorar una próxima vez.

- Promover el respeto dentro del grupo. Un buen lema constituye el siguiente: “tratar a los demás como a ti te gustaría que te traten”. Así se es más productivo y valorado dentro de un grupo. El respeto se demuestra no solo en palabras sino en acciones.

Los estímulos son complementarios a las motivaciones, y constituyen todos aquellos alicientes que excitan y mueven a la realización efectiva de las tareas y responsabilidades; ayudan a la realización de actividades, funciones y tareas que se encomiendan o delegan en el contexto de los equipos de trabajo.

Las dos técnicas que se pueden utilizar en el trabajo en equipo:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.

Marco Teórico

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: *Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero* ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales. El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Sin perder de vista que en este trabajo se le dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente:

"Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción." (Gore, E.; 1998)

Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir **organizaciones inteligentes.**

"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001)

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros.

Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares:

- Una nueva sociedad emergente luego de la era industrial
- Basada en recursos autogenerados tales como información, management, capacidad de emprendimiento y aprendizaje,
- Fuertemente basada en conocimientos puros y aplicados,
- Con algunos rasgos típicos tales como diversidad (en vez de uniformidad), opciones múltiples, individualismo, y
- Demandando una cantidad nunca vista antes de profesionales capaces de resolver problemas complejos.

Hasta aquí me he referido particularmente a vínculos existentes entre la empresa y la educación, sin embargo esto no termina aquí sino que es solo el comienzo.

Si nos preguntáramos como aprende la gente en las organizaciones podría contestarse simplemente a través de la capacitación. Esta respuesta sería absolutamente correcta, excepto que en realidad explica un proceso que no conocemos, el del aprendizaje, a través de otro proceso que es el de la capacitación del cual no sabemos demasiado. Sabemos que la capacitación sirve,

pero no exactamente cuándo y cómo. A decir verdad, la cantidad de fracasos en capacitación es muy alta: ninguna herramienta con tanto fracaso sobreviviría si hubiera algo capaz de reemplazarla.

Antes de continuar es interesante y útil observar que es lo que entienden por el concepto de capacitación diversos autores relacionados con el tema, y finalmente en base a todo lo leído elaboraré mi propia definición, sobre la cual basaré mi estudio:

". . . es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. . . El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997)

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . . Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998)

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. . . Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, G. y otros; 1999)

"Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." (Davis, K. y otros; 1992)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996)

Así mismo, he buscado la definición de capacitación en un diccionario y en Internet:

- **Enciclopedia Británica:**

"Capacitación: acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo."

- **Internet:**

"Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia."

Como anuncié anteriormente, elaboré mi propia definición y es la que se puede leer a continuación:

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo en equipo de la empresa o instituciones, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Importancia de los Recursos Humanos

(La capacitación y su contexto)

"La verdad tenida hoy por segura, mañana puede dejar de serlo" (José Jimeno Sacristán)

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En definitiva, la Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso más preciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

Se observa que las empresas para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

Podemos considerar a la organización como conocimiento acumulado sobre cómo resolver problemas. Las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo).

La planeación de los Recursos Humanos significa un reto hoy en día dado el ambiente cada vez más competitivo, los recortes de personal proyectados en busca de eficiencia, los cambios en la demografía y la presión en favor de proteger tanto a los empleados como al ambiente.

Las políticas y prácticas de Recursos Humanos deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio.

Los cambios del medio ambiente requieren de cantidad de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas. Debido a eso muchas de estas reacciones implican recursos humanos, esto quiere decir que la Administración de Recursos Humanos está sintiendo la presión. Desempeña un papel sumamente importante en toda organización para enfrentar los siguientes desafíos, que son imprescindibles tener en cuenta para competir en el siglo XXI:

La globalización

Globalización: Tendencia a la apertura de mercados para el comercio y la inversión internacional. Los Recursos Humanos necesitan crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global.

A la vez que la administración a través de las fronteras proporciona nuevas y mayores oportunidades a las organizaciones, también representa un salto cuántico en la complejidad de la Administración de Recursos Humanos.

A pesar de las oportunidades proporcionadas por los negocios internacionales, cuando los administradores hablan de ir *hacia la globalización*, deben equilibrar un complicado conjunto de puntos relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes. Los aspectos sobre recursos humanos subyacen en cada uno de estos asuntos e incluyen puntos como diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión sobre culturas y prácticas empresariales extranjeras.

Incorporación de nueva tecnología

Las innovaciones tecnológicas se dan casi más rápido de lo que podemos seguirlas. Internet, video conferencias, global paging, redes, etc. conjuran nuevos mundos de acción empresarial. (En la vida diaria puede verse que los cajeros bancarios, los empleados de reservaciones en líneas aéreas y los cajeros de supermercado utilizan computadoras para realizar su trabajo).

La introducción de tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar los puestos que requieren considerable destreza. En general, esta transformación se denomina cambio de "mano de obra no calificada" a "mano de obra calificada"

La tecnología está cambiando a la Administración de Recursos Humanos, al modificar los métodos de recolección de información, acelerar el procesamiento de tales datos y mejorar el proceso de comunicación interna y externa.

La administración debe demostrar un compromiso verdadero para apoyar el cambio en las relaciones organizacionales motivados por la nueva tecnología, a través de la definición de puestos, la capacitación, el rediseño de puestos y los sistemas de recompensas.

Administración del cambio

Una empresa no puede limitarse a mantener el statu quo, ya que siempre hay alguien que viene de otro país con otro producto, o el gusto del cliente cambia, o cambia la estructura de costos, o hay un avance tecnológico. Los directivos, empleados y las organizaciones deben aprender a cambiar rápidamente y a hacerlo con comodidad. Recursos Humanos debe ayudar a cambiar, debe definir un modelo para el cambio, diseminarlo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación.

Para administrar el cambio, los ejecutivos y los gerentes deben prever el futuro, comunicar esta visión a los empleados, establecer expectativas claras de desempeño y desarrollar la capacidad de ejecución.

Desarrollo de capital humano

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible.

Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes o directores de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro.

Respuesta al Cantón Ambato

Satisfacer las expectativas de los ciudadanos es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes o administradores también deben satisfacer los requerimientos de la ciudadanía en cuanto a calidad, innovación, atención, variedad y sensibilidad. Estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos con las necesidades de los ambateños en forma constante. La administración de calidad total y la reingeniería de procesos son sólo dos de los métodos globales para responder a los ciudadanos ambateños. Cada uno de los cuales tienen implicaciones directas para el Recurso Humano.

En cuanto a la Administración de Aptitud Total se puede afirmar que las técnicas más importantes para mejorar la eficacia se relacionan con aspectos de Recursos Humanos: motivación de personal, cambio en la cultura corporativa y educación

de los empleados, en conclusión las personas constituyen la base de la disposición.

Las cuestiones de la Administración del Personal también son básicas para tomar decisiones relacionadas con la reingeniería, ya que esta requiere, a menudo, que los jefes departamentales vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo debe interactuar la tecnología y las personas y cómo estructurar organizaciones complejas.

Hacer centro en las capacidades

Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito.

Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar "ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

Las capacidades pueden ser hard (tecnologías, etc.) o soft (capacidad de la organización, etc.), estas últimas son más difíciles de crear y copiar. Las organizaciones están trabajando en 4 direcciones de capacidades soft:

- Creación de capacidades de confianza
- Derribo de las propias fronteras, permitiendo que la información y las ideas circulen por toda la organización.
- Capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad que permitan una innovación constante.
- El aprendizaje y logro de un cambio que sea construido y sostenido por la propia organización.

El enfrentamiento de desafíos y el empleo efectivo de los recursos humanos son fundamentales para el éxito de cualquier organización.

La Administración de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en el desarrollo de fuerza laboral flexible y calificada necesaria para competir y trabajar en equipo a través de estrategias de manera efectiva atendiendo a cada uno de los desafíos mencionados.

¿Por qué capacitar?

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" **Peter Drucker**.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, a trabajar en equipo, transformación y desarrollo de estrategias a través de talleres y por eso debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una

empresa o institución puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa o instituciones.

Capacitación del personal que se encuentra en contacto con la ciudadanía.

En este caso y para facilitar la explicación, solo se considerará como personal que se encuentra en contacto con la ciudadanía, vendedores formales e informales. Sin embargo, este análisis es posible extenderlo al resto del personal que interactúa con la colectividad del Cantón Ambateño. De esta forma intento enfocarme en aquellas personas de una organización que son el punto de contacto con nuestra sociedad, lo que constituye el centro de mi análisis

El proceso de sistemas de capacitación

Este enfoque presenta al Plan de Capacitación de Estrategias en equipo de la Policía Municipal como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes etapas.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que primero las enumero y a continuación las describiré:

Etapas

Etapas 1: detectar necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa. Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y

capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

1. Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
2. De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
3. De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y administradores; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán

futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori)

Indicadores a priori son por ejemplo: Modernización de maquinarias y equipos; Producción y comercialización de nuevos productos o servicios; Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; Reducción del número de empleados.

Indicadores a posteriori son por ejemplo: Calidad inadecuada de la producción; Baja productividad; Relaciones deficientes entre el personal; Número excesivo de quejas.

Etapas 2: Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona

- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos
- Objetivos de capacitación:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

- **Disposición y motivación de la persona:**

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje
- Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte

efectiva. El éxito o fracaso de un taller de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Etapa 3: Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación: La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización. La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales. La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases. Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar. Cabe destacar, a su vez, que cada día está adquiriendo mayor importancia el e-learning. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.

Trabajo en Equipo y Manejo de Conflictos

En la búsqueda por la eficiencia del trabajo, es importante apreciar los esfuerzos que emplea el directivo para organizar y elevar el desempeño de los trabajadores, cuyo propósito último es cumplir con los objetivos de la organización.

Por lo general, esta relación con los subordinados se da de una manera improvisada. El directivo utiliza sus experiencias, que son muy importantes, pero que requieren ser esforzadas por conocimientos técnicos que le permitan responder más eficazmente, no sólo a una economía fluctuante como la nuestra, sino a un mundo de mercado globalizado que exige mayor profesionalización de la actividad directiva. Esto permitirá reaccionar a tiempo y ganar presencia en el mercado a través de una administración y un manejo del negocio eficientes. En sentido, se necesitan cambios, al conformar una estructura de trabajo basada más en la conformación de equipos y no en los tradicionales niveles de autoridad que han predominado hasta hoy.

Esta decisión reflexionar sobre su función como directivo, por lo que en este capítulo encontrará algunos razonamientos importantes acerca de la integración del trabajo en grupo en su organización, así como generalizaciones teóricas y prácticas que le permitirán acrecentar sus habilidades de observación análisis e intervención en los procesos de equipos y en el manejo de conflictos, los cuales no se consideran problema que enfrentar, sino oportunidades de mejorar. Todo esto se basa en el autoconocimiento de las habilidades directivas que hasta hoy ha

utilizado y en el descubrimiento de aquello que pudiera representar una dificultad, que se debe subsanar para lograr un mejor desarrollo de su función.

La Cultura Organizacional y el Trabajo

Todas las organizaciones poseen un sistema de comportamiento, que se incluye en la filosofía, valores, visión, misión y metas de la organización, ya sea expresa o tácitamente, en cuando a calidad del liderazgo, comunicación y dinámica. Esto es parte de la naturaleza tanto formal como informal de la organización, y se relaciona con un entorno social llenos de variantes que influyen en la organización. Todos los elementos que combinan entre sí para crear una cultura en la que las actitudes personales que los empleados y los factores situacionales pueden producir motivación y cumplimiento de metas u opuesto. Se identifica cuatro modelos de comportamiento organizacional que determina de alguna manera la forma de llegar a los objetivos de la organización y el clima de trabajo:

- El autocrático, que considera a la autoridad como alguien que sabe lo que es mejor para la organización y cree que el empleado debe ser dirigido, persuadido y empujado a alcanzar cierto nivel de desempeño. Así pues, la dirección impulsa al trabajador en ese sentido, y este solo se limita a obedecer órdenes.
- El de custodia, que motiva al empleado en sus labores a través de programas de bienestar que se conoce como prestaciones y contratos de trabajo de `por vida, generados por el sindicato y gobierno. El trabajador depende más de la dinámica interna de la organización que de una buena relación con el jefe.
- El de apoya, en el cual el buen manejo de la empresa depende más que de nada del liderazgo del directivo y de otros procesos de la organización que ayuden al empleado a que realice su trabajo, lo que le da una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización.

- El colegiado en el cual el logro de los objetivos depende principalmente de una dirección que logra crear una sensación de compañerismo entre los empleados, basada en la colaboración en el trabajo.

Estos modelos pueden considerarse también formas de establecer un contrato de trabajo. En la siguiente tabla se sintetiza las características más relevantes de los cuatro modelos de participación en la organización.

Los dos últimos modelos, el de apoyo y colegiado, se consideran los más compatibles con las actuales exigencias que tienen la empresas y los empleados que conviven en un mundo globalizado, pues le permiten tener la flexibilidad organizacional para llevar a cabo y enfrentar la competencia con el fin de lograr las metas y mejoramiento de la actividad directa.

Tabla 20: La Cultura Organizacional y el Trabajo

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado
Bases del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación Administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado psicológico en los empleados	Dependencia del Jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades satisfechas de los empleados	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
Resultados de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

Realizado por: Flor María Palma (2011)

¿Qué es un Equipo de Trabajo?

El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema.

Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta. Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados. Para que un equipo logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas.

Beneficios de trabajar en equipo dentro de la organización.

- Para las empresas: Incrementa la productividad y mejora la calidad.
- Para los grupos: Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.
- Para el trabajador: Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

La diferencia entre grupo y equipo es muy obvia cuando se refiere a casos extremos, pues no decimos un grupo de fútbol ni un equipo de vecinos; sin embargo, la línea divisoria no es lo bastante precisa. Es importante reconocer que en un equipo de trabajo existen mayores exigencias para sus integrantes en cuanto a la manera en que se involucran afectivamente en el desarrollo de sus actividades. Los resultados que se dan en un buen grupo están en función de la suma de capacidades individuales de sus integrantes, en cambio, los resultados del trabajo en equipo incluye los rendimientos individuales de sus integrantes y de los resultados del trabajo colectivo, que refleja la contribución conjunta de todos los miembros del equipo. Es muy probable que se pregunte por que los equipos de

trabajo se han vuelto tan populares, si es tan difícil lograr un buen producto en equipo en la experiencia cotidiana, en el que todos participen y se involucren de la misma manera.

Líder del equipo (FLEXIBLE)

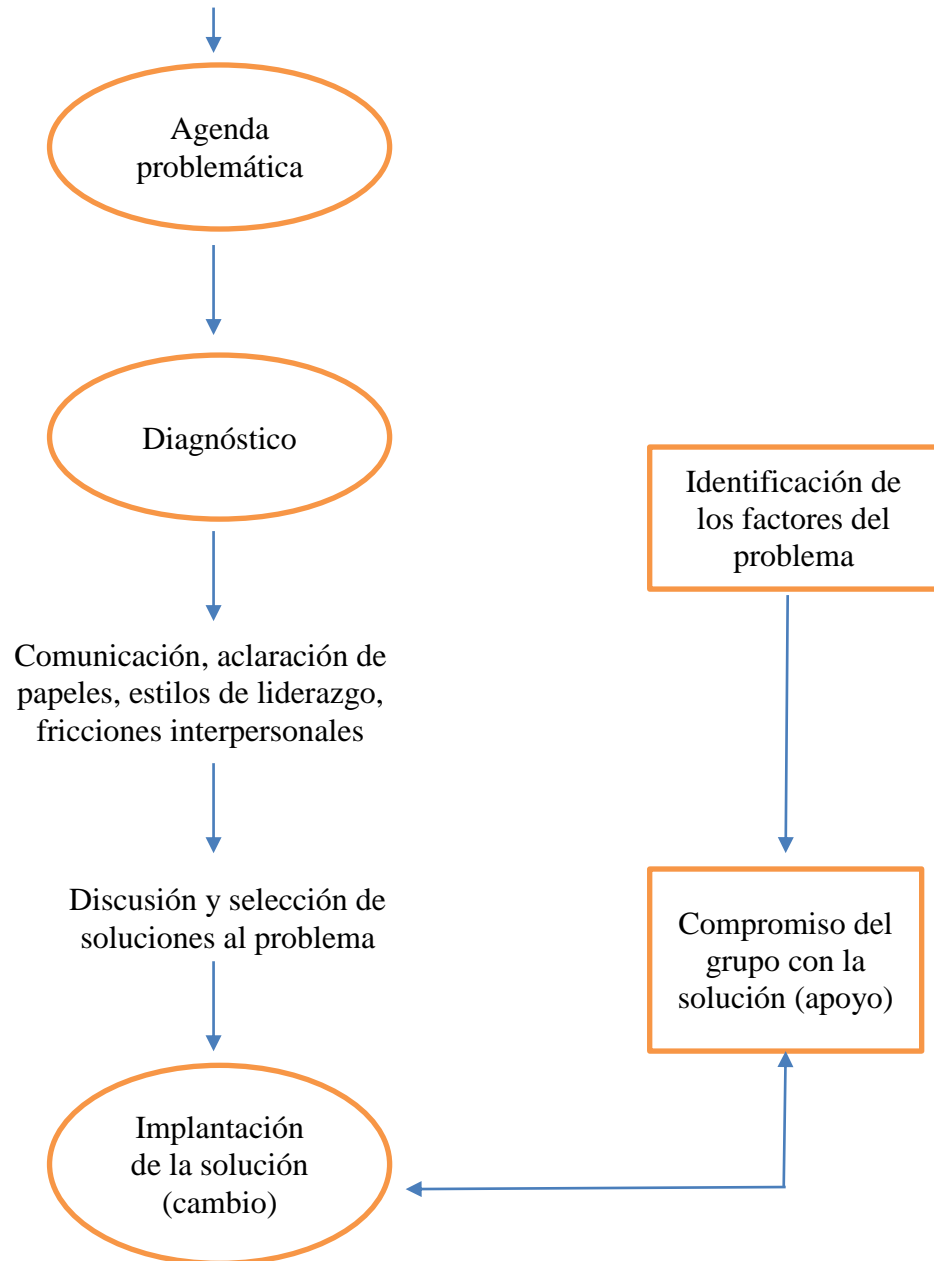


Gráfico 15: Trabajo en equipo
Realizado por: Flor María Palma (2011)

El proceso de integración al trabajo en equipo

Esto era correcto hace 20 años, pero hoy en día las exigencias en torno a la competitividad de las organizaciones en una economía global de libre mercado han provocado que muchos países realicen grandes esfuerzos para lograr implantar un mejor sistema de trabajo. Y esto sólo puede hacerse mediante el manejo de grupos participativos en el trabajo. Las investigaciones de la administración de personal concluyen que el empleado busca lograr un crecimiento espiritual que dé sentido a su labor en el trabajo.

Responsabilidad compartida entre la dirección y su personal

En la actualidad, el manejo de una organización requiere ser más profesional para poder responder a la competencia del mercado global. Esto sólo puede lograrse rompiendo los esquemas del trabajo autoritarios que han predominado y sustituyéndolos por equipo de trabajo autodirigido en todas las áreas de la organización. Para lograr lo anterior es un proceso necesario un proceso de cambio en las actitudes y modos de trabajo tanto de los directivos como de los empleados, que se caractericen por brindar autonomía en el desarrollo de las actividades, con más responsabilidad y poder para influir en los resultados y por estar aunado a un compromiso en pro de la mejora en el desempeño laboral.

Cuando se habla de participación en equipo nos referimos a un mayor involucramiento mental y emocional de los individuos en las situaciones de equipo que contribuyen en el cumplimiento de las metas y en la responsabilidad compartida en ellas.

Un directivo que desea iniciar el trabajo en equipo necesita evaluar que tan preparado está para ello y también debe analizar si cuenta con un grupo de trabajo capaz de responder a ese reto. Entonces, un director debe hacer análisis de las

características del personal con el que cuenta, y en el caso de que exista insuficiencias debe capacitarlo.

Entre mayor sea el número de características que cubre el grupo de trabajadores de su organización, mayores será las posibilidades de lograr un efectivo trabajo de equipo.

Metodología para la sensibilización del trabajo en equipo

Como ya se mencionó, cuando dos o más seres humanos interactúan se ponen en juego numerosas fuerzas psicológicas. Estas emociones, que funcionan como fuerzas, necesitan ser modeladas por el autoconocimiento, pues solo alguien que reconoce sus fuerzas y limitaciones puede flexibilizar su criterio para analizar e interpretar la conducta de los otros, y así mejorar su capacidad de relacionarse con la mayoría de las personas.

Un método diferente para desarrollar la capacidad de trabajar en equipo es el propuesto por Carl Rogers en los años 70, conocido como el grupo de sensibilización T.

El método consiste en que el facilitador se encargue de crear un ambiente propicio para que los participantes ejerciten la capacidad de descubrirse a sí mismo y lo disfruten. El objetivo es que las personas desarrollen:

- Autoconciencia y percepción de la conducta de sí mismo y del significado que tiene dentro de un contexto social.
- Sensibilidad ante el comportamiento de otras personas.
- Conciencia y comprensión de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo y las interacciones entre diferentes grupos.
- Habilidades de diagnóstico en situaciones sociales, interpersonales y entre grupos.

- Capacidad del participante para intervenir con éxito en situaciones en el grupo o entre grupos con el fin de aumentar la satisfacción, efectividad y productividad de los miembros.
- Capacidad del participante para analizar continuamente su propio comportamiento interpersonal, con objeto de lograr relaciones interpersonales más efectivas y satisfactorias.

Una vez que comienza el entrenamiento en materia de sensibilización, no hay agenda tampoco existen líderes, autoridad ni posiciones de poder. En el fondo existe un vacío hasta que los participantes comienzan a hablar. Por medio del dialogo que se va generando, las personas comienzan a aprender de sí mismas y de los demás. Se propicia que los participantes se vean a sí mismos como los ven los otros, y luego si desean cambiar lo intentarán.

Aunque el propósito del entrenamiento en sensibilización es ayudar a los individuos a aprender más acerca de la forma en que se relacionan con otras personas, la técnica ha sido objeto de fuertes críticas porque el entrenamiento frecuentemente implica provocar situaciones de ansiedad como estímulos para el aprendizaje. Algunos criterios sostienen que una cosa es que los participantes expresen sus sentimientos verdaderos en el ambiente de seguridad psicológica que ofrece un laboratorio, y otra muy diferente es enfrentar a sus compañeros de trabajo una vez retomado el puesto de cada uno, pues la información que se adquirió en un grupo de sensibilización específicamente en el grupo T, puede ser utilizada negativamente cuando retomen sus puestos, ya que o todos los participantes logran un cambio verdadero.

Además los participantes sufren a menudo una tensión emocional tan fuerte durante el entrenamiento que se requiere el manejo de un experto que sepa crear un ambiente de respeto entre los participantes que trascienda fuera del grupo terapéutico. Si el capacitador no está bien entrenado, puede crear mayores conflictos que los que resuelve.

Para evitar lo anterior es posible generar grupos de sensibilización en los que se manejen conflictos superficiales o menos amenazantes para las personas y buscar momentos de trabajo individual si alguno de los integrantes lo considerara necesario.

Dificultades que enfrentan los equipos de trabajo

Alrededor de 80 por ciento de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refiere al factor humano. Puesto que las ciencias tecnológicas se han desarrollado mucho más rápido que a las ciencias que estudian a las personas, es importante que se dé impulso a la preparación de los directivos en cuanto a manejo de personal, pues el recurso humano es el principal medio del que deben valerse para lograr los objetivos de la organización.

México cuenta con enormes recursos minerales, forestales, marinos, etc., y sin embargo es un país subdesarrollado. Al finalizar el problema se ha encontrado que sus causas son primordialmente fallas humanas. Por fortuna, en los últimos años la sociedad mexicana ha reaccionado y se ha preocupado por desarrollar formas racionales para manejar el capital humano en todos los niveles. Así, han surgido por todas partes programas de capacitación destinadas a que cada quien se responsabilice por su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la institución, comprenda y acepte a la gente, y libere sus capacidades. De este modo se busca que los equipos aumenten la productividad en forma creativa.

Estos no pueden brindarse en una escuela o por un maestro, sino que se basan en la preparación y la acción, que origina cambios interiores que se reflejan en la conducta de las personas. Por ello es indispensable que el directivo se prepare para agudizar su capacidad de observación y crítica de los comportamientos de los grupos o equipos que coordina, y que conozca estrategias que lleven a la

eliminación o reducción de los conflictos que se pueden presentar con mayor frecuencia en el trabajo.

Características de los Equipos Efectivos

Aceptar diversidad en el equipo

Es importante que se tenga en cuenta que todos los equipos están integrados por la diversidad de integrantes. Esto debe ser tomado como un problema porque se necesita de la prudencia, el respeto, la flexibilidad y la necesidad de generar habilidades de interacción con las personas, pero también debe verse como una ventaja pues aun cuando fuera integrado por clones éstos no pueden ser eficientes porque no cubrirían todas las necesidades que cualquier grupo necesita para ser capaz de una serie de habilidades complementarias que una persona no puede cubrir normalmente. Un equipo de individuos de diversas características afronta desafíos. La diferencia de personalidad, cultura, género, objetivos, preferencias sexuales, etc., que pueden generar dificultades. A menos que su equipo exhiba confianzas, respeto mutuo y amplitud de criterio, se hallará proclive al conflicto sumergido en la inutilidad.

1. Definición del concepto de conflicto

¿Cuál es el conflicto central?

La integración de tareas de la organización de acuerdo con su misión, visión, políticas, valores y metas.

¿Qué se necesita para esto?

Es necesario que el directivo tenga una clara visión de la empresa o institución que desea tener, así como una clara idea de cómo habrá de lograrlo y cómo

apoyarse en el personal a su cargo. Una vez aclarado lo anterior, es importante realizar acciones concretas que lo lleven a la meta.

¿Cómo hacer que el personal trabaje?

Una vez en una reunión de trabajo donde se planteó esta pregunta, un directivo de amplia trayectoria afirmó que en su experiencia cotidiana había encontrado tres tipos de trabajadores:

- a) El que trabaja lo que se le asigna realizar.
- b) El que trabaja más de lo que se le asigna.
- c) El que busca la manera de no trabajar.

Es importante considerar esta experiencia, ya que tiene relación con uno de los elementos que debe tomarse en cuenta para crear las estrategias de delegación del trabajo por competencias al personal. Este factor es muchas veces devaluado por el directivo argumentando que todas las personas son capaces de realizar cualquier actividad, para lo que solo hace falta intentarlo, hecho que es cuestionado con otro factor que debe tomarse en cuenta en la planeación de estrategias para hacer que el trabajador produzca más: las habilidades, destrezas e intereses del personal, que o hacen más competente y lo motivan a desarrollar una actividad.

La generación del desarrollo de los potenciales de los colaboradores es el foco del directivo que tienen como misión la calidad de su organización, así como propiciar y fomentar la armonía en las relaciones laborales de acuerdo con la nueva cultura laboral promovida conforme a los tiempos modernos. Así, las competencias que el directivo debe incrementar son:

- Desarrollar nuevas competencias que permitan poner a prueba la capacidad y el talento al realizar el trabajo.

- Lograr mayor identificación entre los propósitos personales y los objetivos de la empresa o institución.
- Tener claridad de las competencias actuales y de aquellas que necesitan fortalecerse para ser más competente.
- Incrementa la capacidad de trabajo individual y en equipo.
- Ser corresponsable e incidir en la formación y desarrollo profesional y laboral del personal.
- Brindar estabilidad laboral.

2. La nueva cultura laboral

Antes de continuar con el tema de conflictos organizacionales es conveniente abordar uno de los elementos más importantes actualmente para el desarrollo de las empresas, y que influye en la aparición de muchos de los conflictos que surgen con el personal de las organizaciones: la cultura laboral.

La cultura laboral es el conjunto de prácticas, ideas y significados de las personas, grupo y organizaciones participantes en las relaciones laborales, siendo principales actores colectivos de los trabajadores, los empresarios o empleadores y las instituciones del Estado vinculadas. La cultura es un proceso dinámico de cambio e intercambio que adquiere mayor significado en la cultura laboral, por cuanto tiene que ver con la producción de bienes y servicios y con las condiciones de vida de grandes sectores de la producción.

La cultura laboral es la manifestación del modelo de relaciones laborales existente en la organización empresarial; dicha relaciones están determinadas por las características propias de cada empresa: su actividad económica, tamaño cantidad de trabajadores, poder de las partes de manejo del conflicto, y por el entorno económico y social en que actúan, entre cuyos factores están el modelo económico, el papel del Estado, el mercado de trabajo, el marco jurídico, el grado de desarrollo, legitimación y poder de las organizaciones sindicales y

empresariales, y los medios formales e informales de solución de conflictos (confrontación, concertación, negociación mediación de la autoridad administrativa y judicial, etc.). Por lo tanto, deben analizarse las relaciones laborales desde las perspectivas macrosocial y microsociales, así como desde la interrelación de ambas.

Necesidades de una nueva cultura

Las teorías administrativas que toman auge a partir de la segunda mitad del siglo xx, sustentadas en el mejoramiento de la productividad, plantean la transformación de las organizaciones y a los individuos dentro de éstas; enfatizan aspectos culturales y sientan las bases para un nuevo modelo de relaciones laborales, donde los roles tradicionales para los trabajadores y para los empresarios son replanteados se busca la cooperación y el desarrollo conjunto (individuo-organización), y la productividad es responsabilidad de todas las partes, desde la definición de objetivos hasta los resultados, pasando por los procesos de trabajo.

El modelo tradicional basado en la prestación en forma subordinada de servicios a cambio de una contraprestación salarial define roles claramente diferenciados entre patrones y trabajadores. Los primeros dirigen, organizan y disciplinan, con todas las potestades y responsabilidades que esas actividades conllevan; los trabajadores deben ejecutar las tareas conforme a los requerimientos establecidos, con claridad, orden y disciplina; los bienes o servicios producidos son patrimonio del patrón, y el trabajador recibe un salario por sus servicios. Sin embargo, no son los requerimientos teóricos los que hacen necesarios un cambio en la cultura laboral, sino la realidad.

El modelo económico globalizado impone nuevas reglas a los países y a las empresas, y ahora se exige una revisión de todo lo que nos parecía adecuado en la economía y en los demás órdenes.

Base para una nueva cultura laboral

1. Aceptación por las partes de la necesidad de esa nueva cultura laboral para poder enfrentar los retos que demanda un nuevo modelo socioeconómico.
2. Reconocimiento y legitimización de las partes. Aceptación de que solamente es posible integrarse solo al mercado internacional mediante un acuerdo entre los distintos sectores sociales. Se debe eliminar toda restricción (legal o de actitud) a la organización laboral; los empresarios deben asumir una actitud abierta y desprejuiciada, y los trabajadores deben generar organizaciones desde la base cuando no existan organismos constituidos o éstos no sean representantes legítimos.
3. Mecanismos para la negociación macro (políticas) y micro (empresas). La negociación a nivel de empresa no deben sustituir la negociación sectorial o macrosocial, sino que deben ser complementarias. Las partes deben utilizar sin temor los medios existentes, como las convenciones colectivas y arreglos directos, y desarrollar iniciativas novedosas dentro del marco de la cooperación y el beneficio conjunto.
4. La negociación debe considerar e interrelacionar los siguientes elementos:
 - ✓ Condiciones de trabajo (empleo, estabilidad, ambiente laboral, tecnología).
 - ✓ Compensaciones (remuneraciones, incentivos).
 - ✓ Productividad y competitividad. El acuerdo sobre productividad en las empresas e instituciones requiere un acuerdo expreso entre los principales actores del proceso de producción, trabajadores y empresarios, lo que lo define como una concertación laboral.
 - ✓ Desarrollo empresarial-organizacional-personal.
5. El manejo del recurso humano a partir de **estrategias** de competencias, políticas e intereses personales y organizacionales.

El desarrollo no puede ser visto desarticulado ni como la posibilidad de una sola de las partes. Es necesaria una visión común de lo que quiere que sea la empresa. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las personas en ese nuevo modelo constituyen los modelos básicos de una nueva cultura laboral; cada uno de ellos depende de los otros para poder desarrollarse y su logro beneficia a todas las partes. El eje central lo debe constituir el concepto de Desarrollo humano, el cual conlleva formación profesional y técnica capacitación, seguridad social, y calidad de vida ligado al elemento de productividad, procurando una integración entre los objetivos de la empresa y el proyecto de vida de cada trabajador.

6. La negociación no debe llevar a “desregular o desnormativizar”. La normativa actual debe ser un marco de referencia a partir del cual las partes apliquen su creatividad y negocien. También debe evitarse una mayor diferenciación en las condiciones laborales según el tipo de trabajo.

Estamos en una realidad que amerita no sólo un acercamiento entre sectores productivos, sino la exigencia que impone el entorno de avanzar con propuestas y acciones concretas de estos sectores en la solución de los problemas del país en todos los órdenes. Le corresponde al gobierno generar y legitimar los espacios de encuentro-acción y las organizaciones laborales y empresariales, no sólo como interlocutores ante el Estado sino como agentes del cambio.

El nuevo marco de relaciones laborales corresponde a una mayor participación de los actores principales y a modificar la del Estado, y no en su papel de árbitro, sino de mediador y garante del marco legal que brinde seguridad a los participantes, siendo necesario también actualizar y capacitar a los encargados de dicha labor.

Si se considera a los trabajadores como parte esencial en el proceso productivo y como “socios” para elevar los estándares de productividad, es fundamental que cuenten con información de la situación de la empresa, su análisis, proyecciones y

planes estratégicos. Los trabajadores deben considerar esto no como una ventaja sino como una gran responsabilidad que les obliga a capacitarse para participar en la toma de decisiones y a asumir una actitud nueva hacia el trabajo.

3. Generadores e conflictos

Los conflictos pueden ser consecuencia del tipo de administración que se tiene... Los conflictos pueden resolverse de manera individual según se presenten. Son de carácter organizacional cuando afectan total o parcialmente a la empresa.

Asimismo, los conflictos pueden ser de relación o de administración, de roles y de estructura.

Cuando no se acepta que los conflictos existen, se puede llegar a que algunos odien su trabajo.

Los tres tipos de conflictos que pueden enfrentarse son:

- Conflictos intrapersonales.- Son aquellos que tienen la persona misma.

Seguramente esto suena a patológica o a problema psicológico serio, pero las investigaciones han demostrado que casi todas las personas presentan algún conflicto interno en mayor o menor grado.

Este tipo de conflictos no siempre se experimentan como algo negativo. Por el contrario suelen ser vistos como una búsqueda de parte de la persona, y cuando son bien manejados generan grandes satisfacciones.

- Conflictos interpersonales.- Este tipo de conflictos aparece cuando dos o más personas tienen distintas preferencias en la vida. Estas diferencias pueden emanar de cualquiera de las fuentes que se mencionan más adelante.

Múltiples investigaciones y experiencias han demostrado que existe una especie de relación inversa entre conflictos interpersonales y conflictos intrapersonales.

Una persona que tienen más intereses en la vida mostrara más conflictos intrapersonales en buscar un balance entre esos intereses, pero tenderá a tener menos conflictos intrapersonales con que puede conectar más fácilmente con distintos tipos de personas.

Quien no tiene conflictos internos tienen a tener más conflictos interpersonales por que conecta apropiadamente con aquellos que comparten sus intereses.

- Conflictos Personales / funcionales.- Este es el tipo de conflicto que uno tiene con el cargo que ocupa , y suele darse cuando hay diferencias fundamentales entre las preferencias propias y los requerimientos del cargo.

Un elemento de fundamental importancia es que tanto los conflictos intrapersonales como los personajes / funcionales inevitablemente deriva en conflicto interpersonales si no son manejados de manera apropiada, lo cual sucede muy a menudo.

Las tres fuentes básicas de conflicto son:

Porque hacemos lo que hacemos. Esta fuente de conflicto tiene que ver con nuestros valores, es decir, con aquello que consideramos importante en la vida. Por ejemplo, una persona que no tenga intereses en el dinero pueden tener serios problemas cuando gran parte de su sueldo mensual está basado en comisiones.

- Como hacemos lo que hacemos.- Una segunda fuente de conflictos surge de lo que se conoce como “estilo conductual”, es decir, la forma en que preferimos hacer lo que hacemos.

Cada persona tiene una forma o estilo preferido de moverse en el mundo, y por lo tanto tendrá problemas cuando este en un cargo que requiera características muy distintas o cuando tenga que interactuar con personas con preferencias conflictivas. Un ejemplo de esto son las personas muy tímida pero que trabajan en cargos de ventas que requieren muchas llamadas “en frío”, a personas con las que nunca antes han hablado.

- Que es lo que sabemos o podemos hacer.- Una fuente adicional de conflictos tienen que ver con el área que por lo regular más se evalúa en los procesos de selección, el que podemos o sabemos hacer. Esto está relacionado con nuestros conocimientos, habilidades, educación, capacitación, etc. Cuando hay una diferencia importante entre nuestro nivel de conocimiento y lo que requiere nuestro trabajo es normal sufrir un alto grado de conflicto interno.

La habilidad para gestionar los conflictos es una parte fundamental de nuestra preparación como profesionales, simplemente porque estos son una parte natural de nuestra vida y la mayoría de la gente no sabe cómo tratarlos. La reacción más normal es evitarlos y generar una atmosfera “libre de conflictos” artificial. Esa atmosfera suele no ser más que una ilusión que se desvanece rápidamente cuando rebrotan los conflictos que sean estado evitando.

Los conflictos intrapersonales pueden ser tratados:

- Acercamiento-acercamiento.- Elección entre dos o más opciones valoradas positivamente.
- Evitamiento - evitamiento.- Elección entre dos o más opciones valoradas negativamente.
- Acercamiento- evitamiento.- Elección de una opción valorada tanto positiva como negativamente.
- Cognitiva.- La persona reconoce inconsistencia en sus propias opciones, creencias y / o comportamientos.

- Tendencias neuróticas.- Mecanismos y racionales de la personalidad.
- Excesiva tendencia al control.
- Alta desconfianza en los empleados.
- Temor a la incertidumbre y al riesgo.
- Acciones impulsivas.
- Agresión y hostilidad abierta.
- Castigos

De administración.

Las consecuencias imprevistas de la burocracia de una empresa. Identifique las fuentes de conflicto:

- Rigidez en el comportamiento.
- Desempeño mínimo
- Exagerado apego a los reglamentos.
- Excesivo formalismo
- Exhibición de señales de autoridad
- Diferencias entre funcionarios y usuarios.
- Cohesión de grupo frente a presiones externas
- Conformismo.
- Resistencia al cambio.
- Desplazamiento de fines por medios

De roles

- Roles intraemisores. Resultan incompatibles los mensajes y las presiones provenientes de un emisor.
- Roles interemisores.- Resultan incompatibles los mensajes y la presiones de varios emisores.

- Interroles.- Las presiones del rol son incompatibles con los de otros grupos de pertenencia.
- Persona-rol.- Los requisitos del rol resultan incompatibles con los valores, actitudes e intereses de la persona.

De estructura

- Vertical. Centralización, comunicación, desconfianza, etc.
- Horizontal. Metas parciales, identificación y pertenencia.
- Línea / staff.

De diversidad.

- Raza.
- Genero.
- Edad.
- Nivel socioeconómico.

Las formas básicas de conflictos son:

- Conflictos de fines.
- Conflicto de medios.
- Conflicto cognitivo.
- Conflicto afectivo.

Tabla 21: Preocupación por los demás

Preocupación por los demás			
Preocupación		No cooperativo	Cooperativo
por sí mismo	Asertivo	Compulsivo	Colaborador
	No asertivo	Evasivo	Servicial

Realizado por: Flor María Palma (2011)

De qué conflictos se habla en la empresa.

- Los conflictos con la sede central y los puntos de acción sobre el terreno.
- Los conflictos entre el jefe y los subordinados.
- Los conflictos entre los subordinados y el jefe.
- Los conflictos entre jefes de departamento.

Diez reglas básicas para reducir las probabilidades de que surjan conflictos:

- Escuchar primero al otro, y luego proceder a responder.
- Reconocer que todo el mundo tiene una opinión formada sobre casi todo.
- Aceptar las diferencias de opinión.
- Utilizar en equipo el modelo de resolución de conflictos.
- No entregar un trabajo en la forma en que a uno no le agradaría recibirlo.
- No aceptar un trabajo como tal de ningún otro.
- Cuando se esté en dudas sobre alguna cosa, solicitar aclaración.
- Las suposiciones son riesgosas; efectuarlas sólo cuando sea necesario.
- Aclarar debidamente dónde comienza y termina la responsabilidad de cada uno, y cómo encaja con los otros miembros del equipo.
- Actualizar a las personas que necesitan saber lo que uno sabe.
- Si hay alguna cosa que arreglar o a un desacuerdo entre los miembros, ventilarlos dentro del equipo, no fuera de él.

Distinguir entre problemas de fondo y los que son superficiales o subsanales.

Yo tiendo a pensar que la mayoría de los conflictos son subsanales. Quizá los más complejos son los que tienen que ver con diferentes valores y visiones del mundo. A veces son bastante difíciles de reconciliar, especialmente si una o más de las partes no están manteniendo una mente abierta.

Quizás lo mejor que podemos hacer para determinar si son fundamentales o subsanarles es seguir nuestras reacciones con mucha atención, de tal forma que pueda verse si es algo sintamos como muy grave o de posible solución.

¿Qué hacer para enfrentar estos problemas?

Primero que nada hay que conocerse uno mismo. Tenemos que preguntarnos si hay algo dentro de toda la situación que se ha generado que puede estar causado o propiciado por nosotros mismos. Si hay algo de eso, tenemos que tratar de aislar su efecto, de forma tal que se analice objetivamente la situación. Muchas más veces de las que nos gusta aceptar somos nosotros una parte importante del problema. Además, deberíamos una mentalidad abierta a las distintas posibilidades que se abren en todas las relaciones.

Así mismo, tenemos que mejorar constantemente nuestras habilidades” blandas”, que son las que tienen que ver con nuestra efectividad e interpersonal, es decir, como podemos mejorar nosotros mismos y manejar nuestras relaciones más efectivamente.

¿Cuándo optar por un cambio de trabajo y cómo hacerlo?

Es muy difícil determinar cuándo es el momento apropiado para optar por un cambio de trabajo. Esa es una acción drástica que no se puede tomar en forma ligera, y para lo cual es conveniente considerar muchos factores. Sin embargo hay que marcar claramente hasta dónde estará un dispuesto a dar su brazo a torcer o a poner la otra mejilla.

Si realmente usted odia su trabajo con toda su alma, lo mejor que puede hacer es cambiar de actividad no hay ninguna razón por la cual usted tenga que echar a perder su vida su salud por un trabajo.

Con respecto a cómo deberíamos realizar el proceso de cambio de trabajo, este es un tema que requiere un análisis más detallado. Espero sinceramente que esta información le ayude a manejar de manera más efectiva los conflictos cotidianos.

Según algunas personas, eso es lo que le agrega sabor a la vida. Por mi parte, hay días en los cuales podría aceptar menos sabor.

Claves del conflicto.

Uno puede quedar tan atrapado en una discusión de grupo que no alcance a darse cuenta de un conflicto entre los integrantes.

¿Cómo reconocer los conflictos?

- ✓ Los miembros del conflicto hacen comentarios y sugerencias en un tono emocional.
- ✓ Atacan las ideas de otros antes de que puedan terminar de expresarlas.
- ✓ Se acusan entre sí de no entender las cuestiones de fondo.
- ✓ Los integrantes del grupo forman bandos y se rehúsan a comprometerse.
- ✓ Se atacan entre sí a nivel personal de manera sutil.

¿Cómo se generan las escalas del conflicto?

Acciones competitivas

- Los miembros del grupo entran en juego “a ganar o perder”.
- Prefieren “ganar” antes que resolver los problemas.

Posiciones rígidas

- Los integrantes del grupo no ven ninguna necesidad de aterrizar los objetivos compartidos.
- Endurecen sus posiciones, disminuyen su comunicación y limitan la interacción mutua.

Compromiso emocional

- Los miembros del equipo se enfrentan emocionalmente a sus posiciones.

- Porque y para que
- La conducta es la forma como nos comportamos frente al medio que nos rodea.
- Las personas asumimos en nuestra vida diferentes tipos de conductas (colaborador, tímidos, agresivos, participativos, etc.).
- La persona no solo necesita conocer lo que hace y como lo hace sino también conocer porque y para que lo hace.

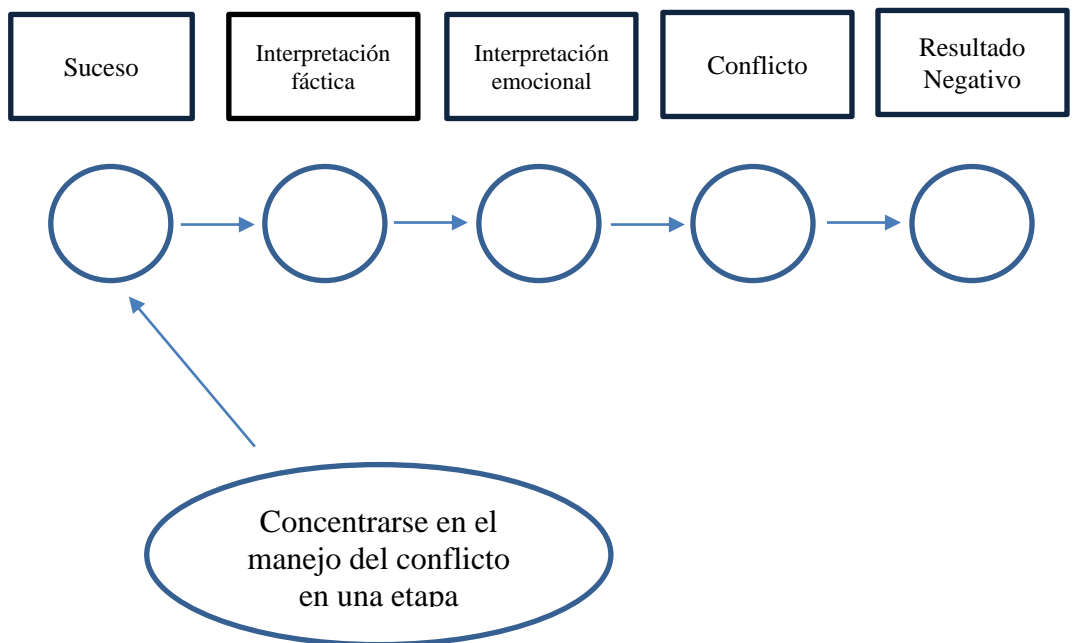


Gráfico 16: Manejo del conflicto
Realizado por: Flor María Palma (2011)

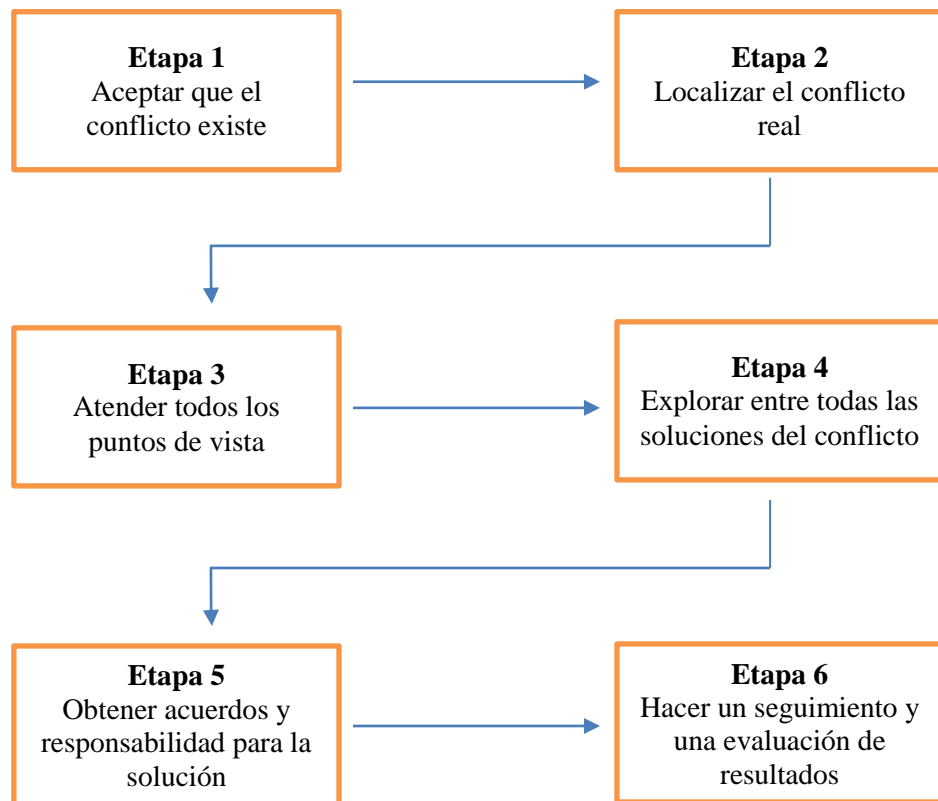


Gráfico 17: Etapa para la resolución de conflictos

Realizado por: Flor María Palma (2011)

Claves para reducir los conflictos

1. Ser sensible a los rasgos de carácter de los demás.
2. Proveer entrenamiento cruzado.
3. Establecer reglas básicas.

El manejo de conflictos utilizando la negociación y resolviendo desacuerdos.

Las respuestas exitosas al conflicto incluyen:

- Una saludable y directa canalización de energía para resolver el problema

- No reaccionar emocionalmente , efectuar un esfuerzo consciente para responder de manera racional
- Las personas dotadas de seta aptitud
- Manejan con diplomacia t tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.

Un banquero que tenía una mina de cobre necesitaba a un investigador de mercado experto en minería para que redactara un informe a fin de convencer a la gente de ventas de que aceptara, pero el investigador se negó abiertamente, inquietando al banquero. Como soy director de investigaciones, el hombre vino a presentarme su queja, cuenta MARK Loehner.

Hable con el investigador, quien me explicó que estaba abrumado. Trabajaba entre 70 y 80 horas a las semanas, al final del mes debía tener listos los análisis de 18 compañías, hacer un centenar de llamadas telefónicas, ir a Boston diversas reuniones, y ese informe le habría requerido otras 40 horas de trabajo. Después de nuestra conversación, volvió a comunicarse con el banquero y le explico lo atareado que estaba, pero añadió: “Si usted quiere que lo haga, que lo haré”

Cuando el banquero comprendió los aprietos del investigador, decidió buscar otra vía. Pero allí podría haberse producido una explosión. Como todo el mundo está abrumado de trabajo, la capacidad de escuchar se reduce a nada, y todos tienden a dar por sentado que nadie está tan atareado como ellos, por lo que las exigencias son imperiosas.

Es muy difícil conseguir que la gente dedique tiempo a escuchar. No se trata sólo de ser amable; mientras no sepas escuchar, mientras no percibas lo que el otro siente, no podrás hacer una sugerencia razonable ni idear algo que ellos compren.

Uno de los talentos que muestran quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando éstos se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, como señala Loehner, es crucial el arte de escuchar; una vez que el banquero entendió la perspectiva más tolerante, se acabó el conflicto.

Esa diplomacia, ese tacto, son cualidades esenciales para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, o cualquier otro en que dos personas se encuentren bajo presión. En Estados Unidos, una de las aptitudes que busca el gobierno en sus inspectores de impuestos es la capacidad de reducir al mínimo la hostilidad, protegiendo la dignidad del otro.

Esto se denomina "tacto". American Express aprecia en sus asesores financieros la capacidad de detectar posibles fuentes de conflicto, asumir la responsabilidad de la conducta propia, disculparse en caso necesario y participar abiertamente en discusiones acerca de las perspectivas de cada uno.

El manejo de conflicto utilizando la visión sistémica y de comunicación para el cambio de comportamiento

- Asertividad.
- Asegurar motivación y confianza mutua. Buscar incentivos para cada parte.
- Lograr un equilibrio de poder entre las partes.
- Gestionar los esfuerzos de confrontación. Propiciar actos positivos para cada una de las partes.
- Fomentar la seguridad de los resultados parciales,
- Mantener un bajo nivel de tensión. Evitar la amenaza y la hostilidad.
- Dividir el conflicto y fomentar el uso de grupos para los distintos aspectos del conflicto.

Plan de Talleres de capacitación

Taller 1:

Tema: El trabajo en equipo en el ejercicio profesional del Policía Municipal

Propósito:

Transmitir y/o reforzar en los participantes conceptos y herramientas que les permitan adquirir y/o mejorar sus habilidades para trabajar en equipo

Objetivo de Aprendizaje:

Trabajar con los grupos para el fortalecimiento, para el crecimiento, para un cambio actitudinal, a través de dinámicas grupales, profundizando de esta manera la comunicación, interrelación, motivación, desaparición de conflictos. Afianzando los lazos hacia una actitud positiva, equitativa, de respeto, de cooperación, y de participación.

Logros:

Sin integración, las personas trabajan con esfuerzos aislados y demoran, con trabajo en equipo lograremos más a través del esfuerzo planeado, unido, coordinado y armonioso

Dirigido a:

Jefe, Inspectores y Policías Municipales

Contenidos:

- El trabajo en equipo (team-building)
- Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo
- La Fuerza de la Integración del Equipo: Como Trabajar en Equipo

Materiales:

- Videos cortos sobre el tema
- Diapositivas del taller
- Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo)
- Pizarra y tiza líquida

Criterio de Evaluación:

- Autoevaluación
- Técnicas grupales
- Examen de conocimiento

Tiempo de Duración:

16 horas

Tabla 22: Taller 1: El trabajo en equipo en el ejercicio profesional del Policía Municipal

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar cómo se desarrolla el trabajo en equipo • Analizar las actividades que deben desempeñar el personal de la policía municipal para trabajar en equipo. • Valorar la importancia que tiene la integración del equipo de trabajo, como base de unión para el logro de resultados, mejoramiento e incremento a la productividad y rentabilidad de la institución. • Aquilatar la importancia que tiene el adoptar actitudes positivas, que favorezcan la unión, la integración, la motivación y la comunicación • Revisar y precisar los compromisos y resultados que habrá que lograr el equipo en corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Coordinación para el trabajo en equipo ☆ Relaciones Humanas ☆ Las "5 c" del trabajo en equipo: Complementariedad, Coordinación, Comunicación, Confianza, Compromiso. ☆ Comunicación e integración. ☆ Valor del trabajo en equipo ☆ Fuerzas que ayudan o debilita la integración del equipo de trabajo. ☆ Actitudes positivas, que favorezcan la unión, la integración, la motivación y la comunicación ☆ Responde a estas necesidades 	<p>Presentación del instructor de la capacitación.</p> <p>Desarrollo de dinámicas grupales para mejorar el trabajo en equipo.</p> <p>Introducción del tema por parte del instructor</p> <p>En grupos de 5 determinar estrategias para mejorar las "5 c".</p> <p>Exposición de cada grupo</p>	<p>Formación de grupos de trabajo.</p> <p>Plenarias para socializar los procesos.</p> <p>Seguimiento por parte del instructor</p> <p>Implementación de dinámicas grupales para mejora el trabajo en equipo</p>	<p>Hojas Marcadores Cuestionarios Esferográficos Proyector de imagen. Computadora portátil. Carteles, etc. Videos motivacionales sobre trabajo en equipo Diapositivas del tema.</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Primer sábado de enero del 2012</p> <p>Primer domingo de enero del 2012</p>

	partiendo de las siguientes interrogantes: 1. ¿Qué hemos logrado? 2. ¿Qué tenemos que lograr? 3. ¿Cómo conviene relacionarnos? 4. ¿Qué compromiso, motivación y actitudes asumiremos para favorecer nuestra integración y trabajar en equipo?	Ejercicio práctico para el trabajo en equipo Aplicación de test sobre el taller de capacitación.				
--	---	---	--	--	--	--

Realizado por: Flor María Palma (2011)

Taller 2:

Tema: Formación de equipos de trabajo

Propósito:

Desarrollar los procesos internos de gestión, definiendo los medios tecnológicos para generar la actualización, la capacitación, la homologación de procesos y procedimientos que faciliten la rendición de cuentas.

Objetivo de Aprendizaje:

Identificar, promover y formalizar los liderazgos, establecer mecanismos de participación específica para cada uno de ellos, asegurar que cuenten con la información, formación y capacitación necesarias para participar en el diagnóstico y desarrollo de acciones de gobierno municipal; mantener canales de retroalimentación de la percepción del policía Municipal.

Dirigido a:

Jefe, Inspectores y Policías Municipales

Contenidos:

- Estrategias de formación de equipos
- Integración a los Equipos de trabajo Autodirigidos.
- Toma de decisiones en Equipo

Materiales:

- Videos cortos sobre el tema
- Diapositivas del taller y de autoestima
- Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo)
- Pizarra y tiza líquida

Criterio de Evaluación:

- Autoevaluación
- Técnicas grupales
- Examen de conocimiento

Tiempo de Duración:

16 horas

Tabla 23: Taller 2: Formación de equipos de trabajo

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> Lograr un incremento de la productividad hasta en un 30% en un lapso de 6 meses Contar con personal motivado y comprometido. Lograr los objetivos sin la necesidad de una supervisión estrecha. Identificar las bases de un programa de compromiso del colaborador. Valorar la importancia de los cambios sociales en el trabajo. Descubrir el procedimiento de implementación de los equipos de trabajo autodirigidos en su organización. 	<ol style="list-style-type: none"> Fundamento de los Equipos <ul style="list-style-type: none"> ¿Por qué han adquirido tanta importancia los Equipos de Trabajo Autodirigidos en todo el mundo? Teorías de motivación que apoyan el compromiso del empleado ¿Qué es lo que motiva a las personas? Corrientes del cambio El cambio de diseño en los trabajos Diagnóstico de la situación actual de la empresa o el área con respecto a la formación de equipos de trabajo autodirigidos. <ul style="list-style-type: none"> De la disposición organizacional De las prácticas y políticas usadas De los estilos de liderazgo aplicados Las estructuras de trabajo <ul style="list-style-type: none"> Un cambio significativo, trascendental y fundamental La pirámide 	<p>Presentación del instructor de la capacitación.</p> <p>Desarrollo de dinámicas grupales para fomentar el trabajo en equipo y la autoestima de los participantes</p> <p>Introducción del tema por parte del instructor</p> <p>En grupos de 5 analizar la formación de trabajos en equipo</p>	<p>Implementación de dinámicas grupales para mejora el trabajo en equipo</p> <p>Formación de grupos de trabajo.</p> <p>Plenarias para socializar los procesos.</p> <p>Seguimiento por parte del instructor</p>	<p>Hojas Marcadores Cuestionarios Esferográficos Proyectores de imagen. Computadora portátil. Carteles, etc. Videos cortos sobre el tema Diapositivas del taller y de autoestima Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo) Pizarra y tiza líquida</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Segundo Sábado de enero del 2012</p> <p>Segundo Domingo de enero del 2012</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • El círculo • Estructura de los equipos de trabajo <p>4. Los Equipos de Trabajo Autodirigidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Significado de los equipos de trabajo autodirigidos • Características de los equipos de trabajo autodirigidos • Tipos de equipos • Descripción de los tipos de equipos <p>5. Las responsabilidades de los Equipos de Trabajo Autodirigidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los equipos potencialmente podrían asumir las siguientes responsabilidades • Modelo de responsabilidades de “Un equipo de trabajo autodirigido” • Las responsabilidades que pueden asumir 	<p>Exposición de cada grupo</p> <p>Ejercicio práctico sobre el trabajo en equipo auto dirigido</p> <p>Aplicación de test sobre el taller de capacitación.</p> <p>Autoevaluación por parte de cada participantes</p>				
--	---	---	--	--	--	--

Realizado por: Flor María Palma (2011)

Taller 3:

Tema: Técnicas para el trabajo en equipo

Propósito:

Los participantes conocerán sobre las técnicas para el trabajo en equipo, a través de dinámicas grupales y foros de discusión sobre el tema.

Objetivo de Aprendizaje:

- Identificar y analizar las técnicas para el trabajo en equipo, fomentando el mejoramiento la formación, Planeación, organización en la policía Municipal.

Dirigido a:

Jefe, Inspectores y Policías Municipales

Contenidos:

- Desarrollos de equipos de trabajo
- Etapas en el desarrollo de equipos de trabajo
- Retos del trabajo en equipo
- Implementación de los Equipo de Trabajos

Materiales:

- Videos cortos sobre el tema
- Diapositivas del taller y de autoestima
- Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo)
- Pizarra y tiza líquida

Criterio de Evaluación:

- Autoevaluación
- Técnicas grupales
- Examen de conocimiento

Tiempo de Duración:

16 horas

Tabla 24: Taller 3: Técnicas para el trabajo en equipo

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<p>Apoyar a los programas de calidad, reingeniería de procesos, innovación, mejora continua y cuadros de mando integral.</p> <p>Ayudar a los participantes a mejorar el trabajo en equipo con la implementación de técnicas para el trabajo en equipo.</p> <p>Fomentar el conocimiento sobre las etapas del desarrollo de un equipo de trabajo</p> <p>Mejorar las técnicas para un buen trabajo en equipo en la Policía Municipal</p> <p>Determinar las</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etapas del desarrollo de un Equipo <ul style="list-style-type: none"> • Visualización del equipo-Formación • Planeación y organización • Trabajo en equipo • Ejecución • Logro • Destino del equipo 2. Manejo de los retos que surjan <ul style="list-style-type: none"> • En los supervisores de primera línea • En los integrantes de los equipos 3. Implementación de los Equipos de Trabajo Autodirigidos en la organización. <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos que es necesario considerar antes de implementar equipos de trabajo autodirigidos en la empresa. 4. Técnicas utilizadas en las empresas para mejorar el trabajo en equipo 5. Técnicas que se pueden utilizar en Policía Municipal 	<p>Presentación del instructor de la capacitación.</p> <p>Desarrollo de dinámicas grupales relacionadas con las técnicas para mejorar el trabajo en equipo</p> <p>Introducción del tema por parte del instructor</p> <p>Discusión sobre cómo se ha desarrollado el trabajo en equipo en la Policía Municipal</p> <p>Mesa Redonda sobre la necesidades del trabajo</p>	<p>Implementación de dinámicas grupales para mejora el trabajo en equipo</p> <p>Formación de grupos de trabajo.</p> <p>Plenarias para socializar los procesos.</p> <p>Seguimiento por parte del instructor</p>	<p>Hojas Marcadores Cuestionarios Esferográficos Proyector de imagen. Computadora portátil. Carteles, etc. Videos cortos sobre el tema Diapositivas del taller y de autoestima Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo) Pizarra y tiza liquida</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Tercer sábado de enero del 2012</p> <p>Tercer domingo de enero del 2012</p>

<p>estrategias utilizadas en la Policía Municipal para el trabajo en equipo</p>		<p>en quipo</p> <p>Exposición de cada grupo</p> <p>Ejercicio práctico sobre las etapas de desarrollo del trabajo en equipo</p> <p>Aplicación de test sobre el taller de capacitación.</p> <p>Autoevaluación por parte de cada participantes</p>				
---	--	---	--	--	--	--

Realizado por: Flor María Palma (2011)

Taller 4:

Tema: Integración del Equipo y manejo de conflictos

Propósito:

La falta de integración puede generar desacuerdos entre directivos, falta de precisión en los objetivos, trabajar con esfuerzos aislados y todo ello genera en los colaboradores de otras jerarquías una imagen de desorganización en los altos mandos por lo tanto por consecuencia se encontrarán confundidos y trabajando sin objetivos claros a lograr.

Con la modulación y orientación de un Conductor externo experimentado, se realiza este taller, con la ventaja implícita de la imparcialidad

Objetivo de Aprendizaje:

Identificar y analizar las fases para la integración de un equipo, el tipo de conflictos más comunes que se presentan al trabajar en equipo y el manejo de los conflictos en base las etapas del desarrollo de un equipo de trabajo.

Dirigido a:

Jefe, Inspectores y Policías Municipales

Contenidos:

- Trabajo de equipo y manejo de conflictos
- Cultura organizacional en el trabajo en equipo
- Equipos efectivos
- Momentos clave para el manejo del conflicto.

Materiales:

- Videos cortos sobre el tema
- Diapositivas del taller y de autoestima
- Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo)
- Pizarra y tiza líquida

Criterio de Evaluación:

- Autoevaluación
- Técnicas grupales
- Examen de conocimiento

Tiempo de Duración:

16 horas

Tabla 25: Taller 4: Integración del Equipo y manejo de conflictos

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> Identificar las fuerzas que ayudan o debilita la integración del equipo gerencial Revisar y precisar los compromisos y resultados que habrá que lograr en corto plazo Solicitar ayuda y manejar eficientemente situaciones de conflictos interpersonales. Reunir al equipo lograr que trabajen en armonía, coordinados y unidos utilizando sus habilidades particulares en el logro efectivo de la Misión y los Objetivos de la Organización. <p>El grupo debe ser un auténtico Equipo de trabajo y Trabajar en Equipo. Los diferentes gerentes necesitan que</p>	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo y manejo de conflictos. La cultura organizacional y el trabajo Responsabilidad requerida entre la dirección y su personal Metodología para la sensibilidad del trabajo en equipo Dificultades que enfrentan los equipos de trabajo). Características de los equipos efectivos Aceptar diversidad en el equipo Claves del conflicto 	<p>Presentación del instructor de la capacitación.</p> <p>Desarrollo de dinámicas grupales sobre el manejo de conflictos</p> <p>Presentación de un video sobre el manejo de conflictos</p> <p>Introducción del tema por parte del instructor</p> <p>En grupos de 5 analizar las claves</p>	<p>Implementación de dinámicas grupales para mejora el trabajo en equipo</p> <p>Formación de grupos de trabajo.</p> <p>Plenarias para socializar los procesos.</p> <p>Seguimiento por parte del instructor</p>	<p>Hojas</p> <p>Marcadores</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Esferográficos</p> <p>Proyectores de imagen.</p> <p>Computadora portátil.</p> <p>Carteles, etc</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Cuarto sábado de enero del 2012</p> <p>Cuarto domingo de enero del 2012</p>

<p>alguien les facilite el trabajo en equipo y eliminen sus barreras de comunicación. La comunicación entre ellos debe ser altamente efectiva como consecuencia de una actitud que favorezca su integración.</p>		<p>del conflicto en el trabajo en equipo</p> <p>Exposición de cada grupo</p> <p>Ejercicio práctico sobre manejo de conflictos</p> <p>Aplicación de test sobre el taller de capacitación.</p> <p>Autoevaluación por parte de cada participantes</p>				
--	--	--	--	--	--	--

Realizado por: Flor María Palma (2011)

Taller 5:

Tema: Dinámicas de Grupo y Trabajo en Equipo

Propósito:

A través del trabajo en equipo, en aula y áreas verdes, se realicen juegos de competencia, en donde se resalten principios, valores de cooperación, liderazgo, comunicación y estos se extiendan y practiquen en el ambiente laboral, creando un sentido de unión y contribución que servirán para incrementar la productividad.

Objetivo de Aprendizaje:

Valorar la importancia que tiene el Trabajo en Equipo, usando una serie de Ejercicios vivenciales (Dinámicas), con la finalidad de lograr un cambio de actitud para integrarse y trabajar en Equipo.

Dirigido a:

Jefe, Inspectores y Policías Municipales

Contenidos:

- Dinámicas de grupo
- Mejoramiento del trabajo en equipo a través de dinámicas
- Fortalecimiento de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo
- Integración Recreativa

Materiales:

- Videos cortos sobre el tema

- Diapositivas del taller y de autoestima
- Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo)
- Pizarra y tiza líquida

Criterio de Evaluación:

- Autoevaluación
- Técnicas grupales
- Examen de conocimiento

Tiempo de Duración:

16 horas

Tabla 26: Taller 5: Dinámicas de Grupo y Trabajo en Equipo

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<p>☆ Fomentar la integración recreativa que está compuesta por un conjunto de actividades lúdicas, que consisten en vincular los valores organizacionales de la Empresa con los valores personales de cada colaborador.</p> <p>☆ Valorar la importancia que tiene el Trabajo en Equipo, usando una serie de Ejercicios vivenciales (Dinámicas), con la finalidad de lograr un cambio de actitud para integrarse y trabajar en Equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del trabajo en equipo a través de dinámicas • Fortalecimiento de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo • Dinámicas de grupo y trabajo en equipo al aire libre • Integración recreativa • Actividades lúdicas para afianzar el trabajo en equipo • Colaboración y recreación <p>Beneficios Gozarán de una divertida convivencia.</p>	<p>Presentación del instructor de la capacitación.</p> <p>Desarrollo de dinámicas grupales con los participantes</p> <p>Introducción del tema por parte del instructor</p> <p>En grupos de 5 analizar las dinámicas grupales para mejorar el trabajo en equipo</p> <p>Exposición de</p>	<p>Implementación de dinámicas grupales para mejora el trabajo en equipo</p> <p>Formación de grupos de trabajo.</p> <p>Plenarias para socializar los procesos.</p> <p>Seguimiento por parte del instructor</p>	<p>Hojas Marcadores Cuestionarios Esferográficos Proyectores de imagen. Computadora portátil. Carteles, etc.</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Primer sábado de febrero del 2012</p> <p>Primer domingo de febrero del 2012</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Reforzarán los lazos de integración. ☆ Fortalecerán las relaciones interpersonales. ☆ Mejorarán la comunicación. ☆ Identificarán los valores institucionales. 	<p>cada grupo</p> <p>Ejercicio práctico de dinámica grupal con todos los participantes y el instructor</p> <p>Aplicación de test sobre el taller de capacitación.</p> <p>Autoevaluación por parte de cada participantes</p> <p>Dinámicas de grupo y trabajo en equipo al aire libre</p>				
--	--	---	--	--	--	--

Realizado por: Flor María Palma (2011)

Taller 6:

Tema: Trabajo en Equipo: Herramientas para un alto desempeño y conectividad

Propósito:

Consiste en la capacitación y medición del desempeño de los policías municipales en el municipio para brindar un servicio integral a los ciudadanos. Establece la organización de reuniones semanales por equipo de trabajo y zona y la definición de mecanismos que midan el desempeño de los policías municipales, para facilitar la gestión de orden y seguridad en el trabajo de equipo

Objetivo de Aprendizaje:

Dotar a los asistentes capacitados, con los conceptos y habilidades indispensables para identificar, proponer y comprometerse a tomar acciones que permitan trabajar en equipo y cumplir con los objetivos del área de trabajo a la que pertenecen.

Dirigido a:

Jefe, Inspectores y Policías Municipales

Contenidos:

- Fortalezas y debilidades del trabajo en equipo
- Herramientas para un alto desempeño para el trabajo en equipo
- Dificultades para el trabajo en equipo.

Materiales:

- Videos cortos sobre el tema
- Diapositivas del taller y de autoestima
- Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo)
- Pizarra y tiza líquida

Criterio de Evaluación:

- Autoevaluación
- Técnicas grupales
- Examen de conocimiento

Tiempo de Duración:

16 horas

que pertenecen..		desempeño del equipo de trabajo. Exposición de cada grupo Ejercicio práctico sobre las dificultades del trabajo en equipo. Aplicación de test sobre el taller de capacitación. Autoevaluación por parte de cada participantes				
------------------	--	---	--	--	--	--

Realizado por: Flor María Palma (2011)

Taller 7:

Tema: Toma de decisiones y el trabajo en equipo en el Policía Municipal

Propósito:

Gente comprometida al servicio de la gente

Se logrará cumplir con las expectativas de nuestra gente y consolidar a Ambato como el municipio que todos queremos: seguro, moderno, integrado urbanísticamente, y atractivo para vivir y trabajar, en constante crecimiento y desarrollo ordenado, con mejor nivel económico, educativo, cultural y de esparcimiento.

Objetivo de Aprendizaje:

Propiciar el desarrollo humano integral del personal de servicios públicos para la toma de decisiones, y proporcionar la capacitación necesaria que ayude al desempeño, incrementando el rendimiento laboral y la calidad del servicio, coadyuvando así a la construcción del mejor municipio a nivel provincial de Tungurahua.

Dirigido a:

Jefe, Inspectores y Policías Municipales

Contenidos:

Toma de decisiones y el trabajo en equipo

Materiales:

- Se entregará, a cada participante, material impreso con los contenidos del taller, y todos los materiales necesarios para la realización de prácticas durante el desarrollo del mismo
- Videos cortos sobre el tema
- Diapositivas del taller y de autoestima
- Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo)
- Pizarra y tiza líquida

Criterio de Evaluación:

- Autoevaluación
- Técnicas grupales
- Examen de conocimiento

Tiempo de Duración:

16 horas

Tabla 28: Taller 7: Toma de decisiones y el trabajo en equipo en el Policía Municipal

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el enfoque administrativo del equipo de trabajo • Diagnosticar la disposición de su organización hacia este enfoque • Descubrir el procedimiento de implementación de los equipos de trabajo en su organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es el trabajo en equipo? • Cuándo trabajar en equipo • Introducción y puesta en marcha del equipo en la empresa • Roles dentro del equipo • Del pensamiento individualista al pensamiento de equipo • Toma de decisiones • Dificultades y conflictos • Motivación • Evaluación del equipo • El equipo que falla vs. el equipo eficaz 	<p>Presentación del instructor de la capacitación.</p> <p>Desarrollo de dinámicas grupales sobre liderazgo y toma de decisiones</p> <p>Presentación de un video sobre toma de decisiones</p> <p>Introducción del tema por parte del instructor</p> <p>En grupos de 5 analizar cómo influye el trabajo en equipo en la toma de decisiones</p> <p>Exposición de cada grupo</p> <p>Ejercicio práctico para el mejoramiento del trabajo en equipo</p> <p>Aplicación de test sobre el taller de capacitación.</p> <p>Autoevaluación por parte de cada participantes</p>	<p>Modalidad:</p> <p>El taller conjugará teoría y práctica</p> <p>Formación de grupos de trabajo.</p> <p>Plenarias para socializar los procesos.</p> <p>Seguimiento por parte del instructor</p>	<p>Hojas</p> <p>Marcadores</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Esferográficos</p> <p>Proyectores de imagen.</p> <p>Computadora portátil.</p> <p>Carteles, etc.</p> <p>Se entregará, a cada participante, material impreso con los contenidos del taller, y todos los materiales necesarios para la realización de prácticas durante el desarrollo del mismo</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Tercer sábado de febrero del 2012</p> <p>Tercer domingo de febrero del 2012</p>

Realizado por: Flor María Palma (2011)

Taller 8:

Tema: Comunicación y coordinación en equipo

Propósito:

- Compromiso de cada miembro para sacar el trabajo adelante.
- Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- Coordinación del grupo, con un líder a la cabeza, para actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- Comunicación abierta entre todos los miembros para coordinar las distintas actuaciones individuales.
- Confianza: Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Objetivo de Aprendizaje:

Determinar y analizar cómo influye la comunicación eficiente y abierta en la coordinación de actividades para un alto desempeño del equipo de trabajo.

Dirigido a:

Jefe, Inspectores y Policías Municipales

Contenidos:

- ¿Qué es la comunicación?
- Comunicación integral y efectiva
- Relaciones Humanas

Materiales:

- Videos cortos sobre el tema
- Diapositivas del taller y de autoestima
- Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo)
- Pizarra y tiza líquida

Criterio de Evaluación:

- Autoevaluación
- Técnicas grupales
- Examen de conocimiento

Tiempo de Duración:

16 horas

Tabla 29: Taller 8: Comunicación y coordinación en equipo

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la eficiencia y productividad en el departamento Compenetrar e integrar a los miembros Trabajar en forma coordinada en la ejecución de un proyecto Mejorar las relaciones y la comunicación del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es la comunicación? Comunicación integral en el equipo de trabajo El servicio es asunto de todos Coordinación Comunicación efectiva Relaciones Humanas ¿Cómo beneficia la comunicación en la integración del equipo de trabajo? El uso correcto de palabras Reuniones periódicas Técnica de 3 x 3 Abiertos a la retroalimentación Perseverancia en los proyectos motivar constantemente y fomentar la responsabilidad para lograr los objetivos Reconocimiento 	<p>Presentación del instructor de la capacitación.</p> <p>Desarrollo de dinámicas grupales para mejorar la comunicación</p> <p>Tormenta de ideas</p> <p>Introducción del tema por parte del instructor</p> <p>En grupos de 5 analizar el tema relaciones humanas y comunicación</p> <p>Exposición de cada grupo</p> <p>Ejercicio práctico sobre la comunicación en base a ejemplos del libro la “La Culpa es de la Vaca”</p> <p>Aplicación de test sobre el taller de capacitación.</p> <p>Autoevaluación por parte de cada participantes</p>	<p>Formación de grupos de trabajo. Plenarias para socializar los procesos. Seguimiento por parte del instructor</p> <p>Implementación de dinámicas grupales para mejorar el trabajo en equipo</p>	<p>Hojas</p> <p>Marcadores</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Esferográficos</p> <p>Proyectores de imagen.</p> <p>Computadora portátil.</p> <p>Carteles, etc.</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Primer sábado de marzo del 2012</p> <p>Primer domingo de marzo del 2012</p>

Realizado por: Flor María Palma (2011)

Taller 9:

Tema: Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

Propósito:

Motivar el trabajo en equipo, haciendo énfasis que la esencia de un equipo de trabajo es el COMPROMISO, la CONFIANZA y la RESPONSABILIDAD, primero entre sus miembros y luego, frente a un objetivo que ha sido claramente definido y que responde a los intereses y necesidades de cada uno/a de ellos/as.

Objetivo de Aprendizaje:

Determinar y analizar las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo, estableciendo los beneficios del trabajo en equipo y el compromiso de los miembros de una organización en logro de objetivos comunes y liderazgo compartido.

Dirigido a:

Jefe, Inspectores y Policías Municipales

Contenidos:

- Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo
- Equipo de trabajo
- Grupo de trabajo
- Liderazgo compartido

Materiales:

- Videos cortos sobre el tema
- Diapositivas del taller y de autoestima
- Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo)
- Pizarra y tiza líquida

Criterio de Evaluación:

Autoevaluación

Técnicas grupales

Examen de conocimiento

Tiempo de Duración:

16 horas

Tabla 30: Taller 9: Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • Aclarar la diferencia que existe entre un equipo de trabajo y un grupo de trabajo • Incrementar su sentido de identidad y compromiso personal con el equipo de trabajo al que pertenecen • Identificar las fuerzas que ayudan o debilita la integración del equipo de trabajo. • Determinar cómo beneficia el trabajo en equipo en la policía municipal • Analizar si existe un verdadero trabajo en equipo en la Policía Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es el equipo de trabajo? • ¿Qué es un grupo de trabajo? • Trabajo colectivo • Trabajo individual • Liderazgo compartido • Desarrollar las metas del equipo a través de la aportación de ideas de los miembros. • Establecer metas en común • Dejar que todos expresemos nuestras ideas • Adquirir el hábito de confirmar y no suponer 	<p>Presentación del instructor de la capacitación.</p> <p>Desarrollo de dinámicas grupales sobre el liderazgo en el equipo.</p> <p>Introducción del tema por parte del instructor</p> <p>En grupos de 5 analizar las diferencias entre trabajo en equipo y grupo de trabajo</p> <p>Exposición de cada grupo</p>	<p>Implementación de dinámicas grupales para mejora el trabajo en equipo</p> <p>Formación de grupos de trabajo.</p> <p>Plenarias para socializar los procesos.</p> <p>Seguimiento por parte del instructor</p>	<p>Hojas Marcadores Cuestionarios Esferográficos Proyector de imagen. Computadora portátil. Carteles, etc. Videos cortos sobre el tema Diapositivas del taller y de autoestima Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo) Pizarra y tiza líquida</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Segundo sábado de marzo del 2012</p> <p>Segundo domingo de marzo del 2012</p>

		<p>Socio drama creado por los participantes sobre grupo de trabajo y trabajo en equipo }</p> <p>Aplicación de test sobre el taller de capacitación.</p> <p>Autoevaluación por parte de cada participantes</p>				
--	--	---	--	--	--	--

Realizado por: Flor María Palma (2011)

Taller 10:

Tema: Roles dentro del equipo

Propósito:

Motivar el trabajo en equipo encontrar unos **roles muy característicos**, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos.

Objetivo de Aprendizaje:

Analizar y determinar los roles dentro del equipo de trabajo, sus principales características la personalidad para mejorar las relaciones interpersonales, como base para una buena comunicación y el logro de objetivos comunes.

Dirigido a:

Jefe, Inspectores y Policías Municipales

Contenidos:

- Los Roles en el equipo de trabajo
- Características que debe presentar un/a miembro de un equipo de trabajo
- Espíritu de equipo
- Delegación de competencias
- Evaluación del equipo

Materiales:

- Videos cortos sobre el tema

- Diapositivas del taller y de autoestima
- Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo)
- Pizarra y tiza líquida

Criterio de Evaluación:

- Autoevaluación
- Técnicas grupales
- Examen de conocimiento

Tiempo de Duración:

16 horas

Tabla 31: Taller 10: Roles dentro del equipo

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • Valorar la importancia que tiene la integración del equipo, como base de unión para el logro de resultados, mejoramiento e incremento de la productividad y rentabilidad de la empresa. • Aquilatar la importancia que tiene el adoptar actitudes positivas que favorezcan la unión y la integración. 	<ul style="list-style-type: none"> • El/la Miembro ideal, de un equipo de • Características que debe presentar un/a miembro de un equipo de trabajo • Responsabilidades de los miembros de un equipo de trabajo • Espíritu de equipo • Delegación de competencias • Toma de decisiones • Cohesión del equipo • Evaluación del equipo 	<p>Presentación del instructor de la capacitación.</p> <p>Tormenta de ideas</p> <p>Desarrollo de una plenaria sobre roles de los miembros de un equipo de trabajo</p> <p>Introducción del tema por parte del instructor</p> <p>En grupos de 5</p> <p>Exposición de cada grupo</p> <p>Ejercicio práctico sobre</p>	<p>Formación de grupos de trabajo.</p> <p>Plenarias para socializar los procesos.</p> <p>Seguimiento por parte del instructor</p> <p>La Metodología presenta distinciones que se contraponen al sentido común imperante, permitiendo la apertura a nuevos paradigmas y posibilidades, mediante las siguientes actividades:</p> <p>Presentaciones Temáticas con énfasis en los desafíos y oportunidades de las organizaciones actuales.</p> <p>Dinámicas Grupales que permiten la ejercitación y acción, más que el aprendizaje teórico o discursivo del trabajo en equipo: Dinámica Grupal, Dinámica del Observador (individual o en parejas), Dinámica Grupal del Lazarillo</p>	<p>Hojas</p> <p>Marcadores</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Esferográficos</p> <p>Proyectores de imagen.</p> <p>Computadora portátil.</p> <p>Carteles, etc.</p> <p>Videos cortos sobre el tema</p> <p>Diapositivas del taller y de autoestima</p> <p>Material de oficina (Hojas de papel bond, esferos, agendas de trabajo)</p> <p>Pizarra y tiza líquida</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Tercer sábado de marzo del 2012</p> <p>Tercer domingo de marzo del 2012</p>

		<p>el trabajo en equipo auto dirigido</p> <p>Aplicación de test sobre el taller de capacitación.</p> <p>Autoevaluación por parte de cada participante</p>				
--	--	---	--	--	--	--

Realizado por: Flor María Palma (2011)

6.7. Administración

Los programas incluidos en esta propuesta como todas las acciones para nuestro gobierno municipal se basarán en la gestión por resultados, cuyo elemento fundamental son los indicadores, estos permitirán conocer el desempeño, el cumplimiento de las metas de gestión y el logro de las metas estratégicas. Esta propuesta estará direccionada por la Señorita Flor María Palma investigadora y autora de este tema, bajo la coordinación del Órgano de Asesoramiento (Jefe de la PM), organización pública ubicada en la parroquia La Matriz de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

6.8. Previsión de la Evaluación

Con el fin de lograr los mejores resultados de la implementación de esta propuesta, se ha estructurado y establecido un organizador para los programas, esta propuesta indica a través de los talleres las actividades a realizar con sus respectivos indicadores de trabajo, pero además establece las metas de trabajo y la meta estratégica.

Esto permite desarrollar un sistema de evaluación permanente y una buena coordinación interdependencias para los casos que así lo requieran. El seguimiento de los resultados de los talleres que se realizará de forma mensual, por el titular de Recursos Humanos, en coordinación con la instancia responsable del seguimiento del plan. La vigilancia permanente y medición del desempeño, permitirá la mejora continua en la Gestión Municipal.

- Reuniones mensuales de seguimiento y evaluación interinstitucional.
- Reuniones de seguimiento, evaluación y coordinación del Comité Técnico Operativo de la Policía Municipal de Ambato.
- Rendición de cuentas del trabajo en equipo realizado por zona con la presentación de los informes.

Elaboración del informe final de cumplimiento y resultados a los inspectores y al director especificando, acierto, desaciertos y recomendaciones.

Evaluación de la capacitación de estrategias en equipo

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los talleres de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aún más importantes, de costos de oportunidad.

Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la institución.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta qué punto la capacitación mejora el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

A continuación se expone el modelo de Donald Kirkpatrick, que será el modelo adoptado a la hora de hacer el trabajo de campo.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación de estrategias en equipo. Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

Tabla 32: Evaluación de la capacitación de estrategias en equipo

Normas de Evaluación	→	Examen anterior al curso	→	Empleados capacitados	→
Examen posterior al curso	→	Transferencia al puesto	→	Seguimiento	
VALOR TOTAL DEL PLAN DE ESTRATEGIAS EN EQUIPO DE LA POLICÍA MUNICIPAL: 2000,00 USD.					

Realizado por: Flor María Palma (2011)

2.9 La evaluación es importante realizarla en tres niveles:

1) Evaluación a nivel Departamental

La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a.** Aumento de la eficacia organizacional.
- b.** Mejoramiento de la imagen de la empresa.

- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

2) Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Reducción de la rotación del personal.
- b. Reducción del ausentismo.
- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d. Aumento de las habilidades de las personas.
- e. Elevación del conocimiento de las personas.
- f. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

3) Evaluación a nivel laboral

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a. Aumento del rendimiento.
- b. Mejoramiento de la aptitud de los beneficios y servicios.
- c. Reducción del ciclo de actividades.
- d. Reducción del tiempo de preparación
- e. Reducción del índice de accidentes.

6.10 MATRIZ DE PLANIFICACION DE LA PROPUESTA

Tabla 33: Matriz de planificación de la propuesta

ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Sensibilización Motivación	Hasta finales del mes de diciembre del año 2011 con el 100% de Inspectores y Policías Municipales.	Presentación de la propuesta al Arq. Fernando Callejas para su aprobación. Talleres Motivacional Presentación de la propuesta al Jefe , Inspectores y Policías Municipales Talleres por grupos	Humanos Tecnológicos Materiales Económicos	Autoridades Jefe, Inspectores y Policías Municipales Investigadores	Enero 2012 hasta Marzo 2012
Ejecución	En el primer trimestre del año 2012, con el 100% de participantes	Desarrollo de los Unidades incluyendo las técnicas de estudio Talleres por equipos de trabajo Círculos de estudio Plenaria.	Humanos Materiales Económicos tecnológicos	Jefe , Inspectores Investigadores Policías Municipales	Enero 2012 hasta Marzo 2012
Evaluación	Al finalizar el proceso el 80% determinará si la propuesta del plan de capacitación para la policía municipal de la ciudad de Ambato tiene éxito	Aplicación de la guía Análisis de resultados y elaboración de informe	Humanos Económicos Materiales	Investigadores Inspectores Policías Municipales	Finales del plan de capacitación marzo 2012

Realizado por: Flor María Palma (2011)

6.11. Previsión de la evaluación

Tabla 34: Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la propuesta
¿De qué personas y objetos?	Sujetos: personas u objetos que van a ser beneficiados.
¿Sobre qué aspectos?	Indicadores
¿Quién?, ¿Quiénes?	Todos los Integrantes de la Policía Municipal
¿A quiénes?	Jefe, Inspectores y Policías
¿Cuándo?	Enero-Marzo
¿Dónde?	En la Jefatura de la Policía Municipal
¿Cuántas veces?	Todo el proceso
¿Qué? ¿Qué técnicas o estrategias?	Encuesta Observación Simulación
¿Con qué?	Cuestionario, guía de preguntas Otros recursos

Realizado por: Flor María Palma (2011)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

1. AENA, G. (2005) “Cómo Desarrollar la Inteligencia Emocional .Guía para padres y Maestros”.
2. ARRULA Adriana (2002). “Capacitación y Desarrollo”. Segunda Edición. Chile.
3. BLAKE, O. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.
4. BLAKE, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
5. BOHLANDER, G.; Sherman, A.; Snell, A;. Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición.
6. CHIAVENATO Idalberto., (200). “Administración de Recursos Humanos”.
7. DESCHAMPS, G. Cómo rentabilizar la inversión en Formación, Editorial Gestión y planificación integral, S.A., España, 1998.Enciclopedia Británica.
8. DIDIER Anzieu Jacques – Yves Martin (1971) “La Dinámica de los Grupos Pequeños”.
9. FRED R. David (2003). “Conceptos de Administración Estratégica”. Novena Edición. Pearson Educación en México, S.A. de C.V.
10. GUIZAR MONTÚFA, Rafael (2003). “Desarrollo Organizacional”. México.
11. HERNÁNDEZ, Samuel (2005). “Administración Laboral”.
12. KEN Blanchard, Alan Randolph, Peter Grazier. (2006) Recursos Humanos. Trabajo en equipo Go Team! Tres Pasos Para Conseguir Grandes Resultados”.
13. KIRKPATRICK, D. Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000, s.a., España, 1999.
14. LAMB, Charles W., Jr.; Hair, Joseph F. Jr.; McDaniel, Carl. Marketing. Editores Thomson, 4ta edición 1998.
15. MICHAEL E. Porter. (2006). Dirección “Estrategia y Ventaja Competitiva”.

16. Conseguir Grandes Resultados”.
17. PENERINI, Carlos C.; Relaciones Industriales- Organización y Administración de personal. Ediciones Universo. España, 1996.
18. POZO Carlos. (2001) “Aptitud para hacer, conocer, sentir”
19. ROBBINS, S. (1999). “Comportamiento Organizacional”.
20. RODRIGUEZ, Roberto (2005). “Desarrollo Organizacional” **FASE 3: Implementar el programa de capacitación.**
21. STEPHEN P. Robbins (2004). “Comportamiento Organizacional”. Décima edición. Pearson Educación en México, S.A. de C.V.
22. TAYLOR, Frederick, Principios de Administración Científica, El Ateneo, Buenos Aires, 1981
23. THOMAS O. Davenport. (2006) CAPITAL HUMANO “Creando Ventajas Competitivas a Través de las Personas”.
24. VALLADARES, Pablo (2000). “Estrategias: Tipos y Aplicación”, Tercera Edición, Bogotá-Colombia.
25. WERTHER, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México 1992. 3ra Edición.
26. WILLIAM B. WertherJr, KEITH Davis (2000). “Administración de Personal y Recursos Humanos”.

4.3.2 Linkografía (Fuentes virtuales)

27. <http://www.losrecursoshumanos.com>. (Instituto de Formación y gestión del conocimiento de Naciones Unidas). Trabajo en equipo.
28. <http://www.gestiopolis.com> (Elizardo Beltrán) Rendimiento laboral

ANEXOS

Anexo 1.

FICHA DE OBSERVACION.

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</p>
<p style="text-align: center;">FICHA DE OBSERVACIÓN N.-....</p> <p>Objeto de estudio:</p> <p>Lugar de observación:</p> <p>Fecha de la observación:</p> <p>Nombre del investigador(a):</p>
<p>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:</p>
<p>INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN</p>

Anexo 2.

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL
DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN AMBATO**

La información obtenida será utilizada con fines académicos, por tal razón se le solicita que responda las preguntas del cuestionario con toda la sinceridad.

-
- **Objetivo:**
-
- Proponer el trabajo en equipo para mejorar el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón Ambato, a través de un Plan de Capacitación orientado al Trabajo en Equipo con la finalidad de que el clima laboral impulse un mejor desempeño profesional.

Marque con una X su respuesta:

1. ¿Considera usted que sus actividades a realizar requieren de una planificación grupal?

SIEMPRE

ALGUNAS VECES

NUNCA

2. ¿Considera usted que es primordial aprender a trabajar verdaderamente en equipo para el logro de objetivos institucionales?

SIEMPRE

ALGUNAS VECES

NUNCA

3. ¿Considera usted que en la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón Ambato, se requiere implantar estrategias sociales para poder brindar un mejor servicio a la colectividad ambateña?

SIEMPRE

ALGUNAS VECES

NUNCA

4. ¿Existe un adecuado ambiente laboral entre sus compañeros de trabajo?

SIEMPRE

ALGUNAS VECES

NUNCA

5. ¿Ha recibido algún Plan de Capacitación sobre técnicas de trabajo en equipo?

SIEMPRE

ALGUNAS VECES

NUNCA

6. ¿En la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón Ambato se motiva y reconoce el desempeño de sus actividades?

SIEMPRE

ALGUNAS VECES

NUNCA

7. ¿Le han entregado fichas de evaluación y/o reportes sobre su desempeño laboral?

SIEMPRE
ALGUNAS VECES
NUNCA

8. ¿Considera necesario aprender a desarrollar sus capacidades y aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma?

SIEMPRE
ALGUNAS VECES
NUNCA

9 ¿Cuenta usted con los equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades laborales?

SIEMPRE
ALGUNAS VECES
NUNCA

10. ¿Considera que su rendimiento laboral mejorará a través del trabajo en equipo?

SIEMPRE
ALGUNAS VECES
NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3.

PARTE POLICIAL DE AGRESION FISICA.



REPUBLICA DEL ECUADOR
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPALIDAD DE AMBATO
POLICIA MUNICIPAL

Ambato a, 12 de Agosto 2011

Señor

César Acurio

JEFE DE LA POLICIA MUNICIPAL DE AMBATO

Presente

De mi consideración:

Me permito poner en su conocimiento la novedad suscitada el día de hoy 12-AGOSTO-2011 en la Calle Juan B. Vela y Tomás Sevilla, sector de la Parada de buses.

Al haber sido designada a cumplir el servicio de retiro de las ventas informales en el sector antes indicado siendo aproximadamente las 17:30, me acerqué hacer retirar varias ventas que insistentemente procuran ubicarse con sus productos de venta en las gradas de la calle Juan B. Vela frente a la parada de buses, ante mi pedido cordial unas Vendedoras se retiraron, excepto una comerciante informal N.N. pero que si se lo identifica físicamente por ser una persona reincidente en agredir a Miembros de la Policía Municipal , quien en vez de retirarse con su venta procede a agredirme verbal y físicamente con golpes de patadas e intento de arañarme mi rostro, ante esta agresión y haciéndose la victima procede a llamar a más comerciantes, en la que se forma un aglomeramiento de gente intentando lincharme; razón por la cual opto en rociar gas al piso para salir del sector para precautelar mi integridad física, en este instante fui interceptado y amedrentado por un Policía Nacional motorizado que se encontraba en el sector con dos Policías Nacionales más también

motorizados, quien en defensa de dicha comerciante informal en forma prepotente, amenazante (pechandome y empujándome con las manos) y sin tomar conocimiento real del problema intenta detenerme. En la que le interrogué el por qué me va a llevar preso, solamente estoy cumpliendo con mi trabajo acorde con las ordenanzas municipales vigentes, el de no dejar que vendedores informales invadan las calles con sus ventas. Al tener el apoyo de Usted mi Jefe y de mis compañeros Inspectores y Policías continué con mis actividades, mientras el mencionado Policía Nacional seguía amenazándome e inclusive Usted notó la prepotencia con lo que se expresó ante su persona. Momentos más tarde se tuvo la presencia de un patrullero. Particular que comunico, para los fines consiguientes.

Atentamente

Luis Chimborazo Cordonez

**POLICIA MUNICIPAL DE SERVICIO
AGREDIDO VERBAL Y FÍSICAMENTE**

C.C.Archivo Polic
LCHC/Hernán C.
12-08-2011.

Anexo 4.

EL COMERCIO INFORMAL EN LAS VEREDAS DE LOS MERCADOS.



Anexo 5

COLABORANDO CON EL DEPARTAMENTO DE ACCIÓN SOCIAL.



Anexo 6

PROCEDIENDO AL TRASLADO DE LOS INDIGENTES AL CENTRO DE ASISTENCIA Y MENDICIDAD (TECHO PROPIO).

