



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe final del trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención
del Título De Psicólogo Industrial**

TEMA:

“EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

Autor: Miguel Angel Rivera Bautista

Tutor: Lcdo. Mg. Carlos Cecilio Valdés Hernández

AMBATO – ECUADOR

Abril 2016

APROBACIÓN DEL TUTOR
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, **Carlos Cecilio Valdés Hernández** con **CI 0950959411**, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** desarrollado por el egresado, Miguel Angel Rivera Bautista, considero que su Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



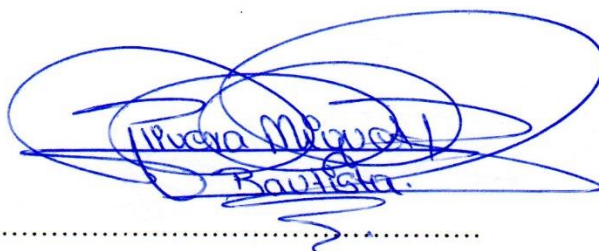
.....
Lcdo. Mg. Carlos Cecilio Valdés Hernández

CI. 0950959411

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, **Miguel Angel Rivera Bautista** con. **CI. 050315423-9** , tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: **“EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.



.....
Miguel Angel Rivera Bautista

C.I. 050315423-9

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Miguel Angel Rivera Bautista, cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**. Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....
Miguel Angel Rivera Bautista

C.I. 050315423-9

AUTOR

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

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**. Presentado por el señor, Miguel Angel Rivera Bautista, egresado de la Carrera de Psicología Industrial promoción 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación.

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

LA COMISIÓN



.....
ING. Mg. P. Ricardo Morales F.
18231816-0
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



.....
Lcda. Mg. M. Gabriela Romero. R.
180369113-6
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Todo en la vida se requiere de esfuerzo y dedicación para alcanzar nuestros objetivos de vida.

El presente trabajo investigativo se lo dedico en memoria de mi hermano Pablo, que junto a Dios me han guiado los pasos en la vida para saber sobrellevar cualquier obstáculo, siendo fuente de mi inspiración para alcanzar mis propósitos.

A mis padres y hermano que con su gran amor, sabiduría, apoyo y sacrificio, me alentaron diariamente, para culminar esta etapa profesional de mi vida.

A mis maestros y amigos que supieron de una u otra manera apoyarme en esta carretera para alcanzar tan anhelada meta.

Miguel Angel Rivera Bautista

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a la Universidad Técnica de Ambato, a mis maestros y personal de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, por darme la oportunidad de ser parte de ella y formarme como un profesional competitivo.

A la Lcda. Mg. Ximena Miranda López, quién supo guiarme con sus conocimientos, apoyarme y darme aliento hasta el final en esta investigación, a más que afectuosamente le deseo una pronta recuperación.

A mi tutor Lcdo. Mg. Carlos Valdés quién cordialmente supo guiarme con los últimos cambios de mi investigación.

Finalmente “Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”, por brindarme todas las facilidades para desarrollar el presente trabajo investigativo.

Miguel Angel Rivera Bautista

ÍNDICE

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE CUADROS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
EXECUTIVE ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. Tema de la Investigación	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Árbol de Problemas.....	6
1.2.3. Análisis Crítico	7
1.2.4. Prognosis	8
1.2.5. Formulación del Problema	8
1.2.6. Preguntas Directrices	8
1.2.7. Delimitación Del Problema.....	9
1.2.7.1. Delimitación de Contenido	9
1.2.7.2. Delimitación Espacial	9

1.2.7.3. Delimitación Temporal	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos	11
1.4.1. Objetivo General	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Antecedentes Investigativos.....	12
2.2. Fundamentación Filosófica	19
2.2.1. Fundamentación Epistemológica	20
2.2.2. Fundamentación Ontológica	21
2.2.3. Fundamentación Axiológica	21
2.3. Fundamentación Legal.....	23
2.4. Categorías Fundamentales	26
2.4.1. Categorización de la Variable Independiente	27
2.4.2. Categorización de la Variable Dependiente.....	28
2.5. Fundamentación Teórica. Variable Independiente	29
2.5.1. Trabajo en Equipo	29
2.5.1.1. Definiciones	29
2.5.1.2. Fases.....	31
2.5.1.3. Equipos de Alto Desempeño.....	34
2.5.1.4. Condiciones Básicas Para el Trabajo en Equipo.....	36
2.5.2. Liderazgo.....	38
2.5.3. Motivación	42
2.5.4. Sinergia Empresarial	46
2.6. Fundamentación Teórica. Variable Dependiente.....	48
2.6.1. Desarrollo Organizacional	48
2.6.2. Comportamiento Organizacional	50
2.6.3. Comunicación Asertiva.....	54
2.6.4. Clima Organizacional.....	59
2.6.4.1. Definiciones	59

2.6.4.2. Teoría de Likert.....	61
2.6.4.3. Tipos de Clima Organizacional.....	62
2.6.4.4. Factores del Clima Organizacional.....	63
2.7. Hipótesis.....	69
2.8. Señalamiento de Variables.....	69
2.8.1. Variable Independiente.....	69
2.8.2. Variable Dependiente.....	69
CAPÍTULO III.....	70
METODOLOGÍA.....	70
3.1. Enfoque de la Investigación.....	70
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	71
3.2.1. Investigación de Campo.....	71
3.2.2. Investigación Bibliográfica.....	71
3.3. Nivel o Tipos de Investigación.....	71
3.3.1. Investigación Exploratoria.....	71
3.3.2. Investigación Descriptiva.....	72
3.3.3. Correlacional.....	72
3.4. Población y Muestra.....	72
3.4.1. Población.....	72
3.4.2. Muestra.....	73
3.5. Operacionalización de Variables.....	74
3.5.1. Variable Independiente: Trabajo en Equipo.....	74
3.5.2. Variable Dependiente: Clima Organizacional.....	75
3.6. Recolección de Información.....	76
3.7. Procesamiento y Análisis.....	77
CAPÍTULO IV.....	79
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	79
4.1. Análisis de Resultados.....	79
4.2. Interpretación de Datos.....	79
4.3. Verificación de la Hipótesis.....	90

4.3.1. Combinación de Frecuencias	90
4.3.2. Planteamiento de la Hipótesis	91
2.3.3. Selección del Nivel de Significación	91
4.3.4. Descripción de la Población.....	91
4.3.5. Especificación del Estadístico.....	91
4.3.6. Especificación de las Regiones de Aceptación y Rechazo	92
4.4. Recolección de Datos y Cálculo de los Estadísticos.....	93
4.5. Decisión Final	95
CAPÍTULO V	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
5.1. Conclusiones	96
5.2. Recomendaciones.....	97
CAPÍTULO VI.....	98
LA PROPUESTA	98
6.1. Tema de la Propuesta	98
6.1.1. Datos Informativos.....	98
6.1.2. Institución Ejecutora	98
6.1.3. Beneficiarios	98
6.1.4. Localización Geográfica	98
6.1.5. Equipo Técnico Responsable	99
6.1.6. Tiempo Estimado de la Ejecución.....	99
6.1.7. Costo de la Propuesta	99
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	100
6.3. Justificación.....	101
6.4. Objetivos	102
6.4.1. Objetivo General	102
6.4.2. Objetivos Específicos.....	102
6.5. Análisis de Factibilidad.....	102
6.6. Fundamentación Científico Técnica	104
6.6.1. Motivación en el Trabajo	104

6.6.2. Trabajo en Equipo	105
6.6.3. Equipos de Alto Desempeño	105
6.6.4. Ingredientes de los Equipos Eficaces o Equipos de Alto Desempeño	105
6.6.5. Cultura Organizacional	106
6.6.6. Clima Organizacional.....	106
6.6.7. Team Building.....	106
6.6.8. Comunicación	107
6.6.9. Relaciones Interpersonales.....	107
6.6.10. Satisfacción en el Trabajo	108
6.6.11. Evaluación de Desempeño	108
6.6.12. Evaluación de 360 Grados	109
6.6.13. Retroalimentación del Desempeño de 360 Grados	109
6.6.14. Seis Casillas de Weisbord	109
6.7. Modelo Operativo	113
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	114
6.8. PRIMERA ETAPA	114
6.8.1. Diagnóstico Organizacional	114
6.8.2. Condiciones para llevar a cabo el Diagnóstico Organizacional.....	114
6.8.3. Etapas del Diagnóstico Organizacional	115
6.8.4. Perspectivas del Diagnóstico Organizacional	115
6.8.4.1. Diagnóstico Funcional	116
6.8.4.2. Objetivo del Diagnóstico Funcional	116
6.8.4.3. Metodologías o Técnicas a Utilizar.....	116
6.8.5. Cuestionario De Las Seis Casillas de Weisbord	117
6.8.6. Desarrollo de la Encuesta para Medir el Clima Organizacional	118
6.8.6.1. Problema de la Investigación	118
6.8.6.2. Objetivo General	118
6.8.6.3. Objetivos Específicos.....	118
6.8.6.4. Tipo de Investigación.....	119
6.8.6.5. Fuentes de Información.....	119
6.8.6.6. Estructura el Proceso de Investigación	119
6.8.6.8. Encuesta	119

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	120
6.8.7. Encuesta dirigida a los Colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua	120
6.9 SEGUNDA ETAPA.....	122
6.9.1. Planificación.....	122
6.9.2. Fases del Proceso de Planificación	122
6.10. TERCERA ETAPA.....	124
6.10.1. Ejecución.....	124
ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA	124
6.10.2. Construcción de Equipos de Trabajo	124
6.10.3. Fases para la Construcción de Equipos de Trabajo.....	124
6.10.4. Desarrollo Del Team Building	125
6.10.5. Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño	126
6.11. CUARTA ETAPA	129
6.11.1. Evaluación.....	129
6.11.2. Ventajas de la Evaluación del Desempeño.	129
6.11.3. Evaluación de 360 Grados	132
6.12. QUINTA ETAPA	136
6.12.1. Retroalimentación	136
6.13. Administración De La Propuesta	138
6.14. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta.....	139
BIBLIOGRAFÍA	140
LINKOGRAFÍA	142
ANEXOS	144
ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA	145
ANEXO B. Encuesta Aplicada a los Dependientes del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato,provincia de Tungurahua.....	147
ANEXO C. Resumen de la Tabulación de Resultados Variable Independiente .	149
ANEXO D. Resumen de la Tabulación de Resultados Variable Dependiente ...	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. 1. Árbol de Problemas	6
Gráfico N° 2.1. Categorías Fundamentales.....	26
Gráfico N°2.2. Categorización Variable Independiente	27
Gráfico N°2.3. Categorización Variable Dependiente.....	28
Gráfico N: 4.1. Compromiso Institucional.....	80
Gráfico N: 4.2. Responsabilidad y metas.....	81
Gráfico N°4.3. Desarrollo Institucional	82
Gráfico N° 4.4. Promover el Trabajo en Equipo.....	83
Gráfico N° 4.5. Eficiencia en el Trabajo.....	84
Gráfico N° 4.6. Comunicación Asertiva	85
Gráfico N° 4.7. Relaciones Interpersonales	86
Gráfico N° 4.8. Actividades Motivacionales	87
Gráfico N° 4.9. Empatía.....	88
Gráfico N° 4.10. Remuneraciones	89
Gráfico N° 4.11. Campana de Gaus	94
Gráfico N° 6.1. Ubicación Satelital del Ministerio	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 3.1. Población Investigada.....	73
Tabla N° 4.1. Compromiso Institucional	80
Tabla N°4.2. Responsabilidad y Metas	81
Tabla N° 4.3. Desarrollo Institucional	82
Tabla N° 4.4. Promover el Trabajo en Equipo.....	83
Tabla N° 4.5. Eficiencia en el Trabajo	84
Tabla N° 4.6. Comunicación Asertiva	85
Tabla N° 4.7. Relaciones Interpersonales	86
Tabla N° 4.8. Actividades Motivacionales	87
Tabla N° 4.9. Empatía.....	88

Tabla N° 4.10 Remuneraciones	89
Tabla N° 4.11. Distribución del Ji-Cuadrado.....	92
Tabla N° 4.12. Frecuencias Observadas	93
Tabla N° 4.13. Frecuencias Esperadas	93
Tabla N° 4.14. Calculo del Ji-Cuadrado	94
Tabla N° 6.1. Rubros y Gastos.....	100
Tabla N° 6.2. Banco de Preguntas Diagnóstico del Clima Organizacional.....	120
Tabla N: 6.3. Continuación del Banco de Preguntas Diagnóstico del Clima O..	121
Tabla N° 6.4. Modelo Planteado para el Desarrollo de la Evaluación de 360 Grados	134
Tabla N° 6.5. Continuación del Modelo Planteado para el Desarrollo de la Evaluación de 360 Grados	135

ÍNDICE CUADROS

Cuadro N° 3.1. Operacionalización Variable Independiente.....	74
Cuadro N° 3.2. Operacionalización Variable Dependiente	75
Cuadro N° 3.3. Recolección de Información	76
Cuadro N° 6.1 Administración de las Seis Casillas de Weisbord.....	110
Cuadro N° 6.2 Modelo Operativo	113
Cuadro N° 6.3. Condiciones para llevar a cabo el Diagnóstico Organizacional.	115
Cuadro N° 6.4 Etapas del Diagnóstico Organizacional	115
Cuadro N° 6.5. Fases del Proceso de Planificación	123
Cuadro N° 6.6. Fases para la Construcción de Equipos de Trabajo.	124
Cuadro N° 6.7. Actividades para el Desarrollo del Team Building.....	125
Cuadro N° 6.8. Requisitos Desarrollo de los Equipos de Alto Desempeño	127
Cuadro N° 6.9. Fases para el Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño	128
Cuadro N° 6.10. Actividades para el Desarrollo del Proceso de Evaluación. ...	130
Cuadro N° 6.11. Actividades para el proceso del feedback.....	137
Cuadro N° 6.12. Administración de la propuesta	138

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

TEMA: EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

AUTOR: Miguel Angel Rivera Bautista

TUTOR: Ing. Mg. Carlos Valdés

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del Trabajo en Equipo en el Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo y Servicio Público de cantón Ambato, provincia de Tungurahua, para lo cual se toma como referencia del marco teórico y conceptual, principalmente a los autores: Andrea Barragán en su estudio sobre los Equipos de Alto Desempeño, denotando las características peculiares que estos equipos deben mantener al momento de ser eficaces; Franklin Fincowsky y Mario Krieger quienes estudian las Condiciones Básicas fundamentales para lograr un ambiente armonioso y mejorar el clima dentro de las organizaciones; Luc Brunet quien aporta con el estudio del Clima de Trabajo en las Organizaciones, los diferentes Tipos de Climas y la importancia que este mantiene este sobre el comportamiento de los colaboradores de un organismo, entre otros. Para este trabajo se utilizó una metodología cuali-cuantitativa que aplicó la técnica de la encuesta usando el instrumento del cuestionario, el cual consta de 10 preguntas cerradas de opción múltiple; concluyéndose estadísticamente que el Trabajo en Equipo si tiene incidencia directa con el Clima Organizacional, por tal motivo es necesario el desarrollo de un programa el que permita mejorar las Relaciones Interpersonales y Fortalecer el Trabajo en Equipo dentro del Ministerio.

Descriptor: Trabajo en Equipo, Clima Organizacional, Relaciones Interpersonales.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
BLENDED MODE STUDIES

TOPIC: TEAMWORK AND ITS IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE EMPLOYEES OF THE MINISTERIO DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

AUTHOR: Miguel Angel Rivera Bautista

TUTOR: Ing. Mg. Carlos Valdés

EXECUTIVE ABSTRACT

This research aims to determine the incidence of Teamwork in the Organizational Climate at the Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, for which it is taken as reference the theoretical and conceptual framework, mainly to the authors: Andrea Barragan in his study of High Performance teams, denoting the peculiar characteristics of this equipment must be maintained at the time to be effective; Franklin Fincowsky and Mario Krieger who study the fundamental basic conditions for the harmonious atmosphere and improve the climate within organizations; Luc Brunet who contribute to the study of the work environment in organizations, different types of climates and the importance that this keeps this on the behavior of employees of an organization, among others. one qualitative methodology was used for this work - which applied the quantitative survey technique using the instrument of the questionnaire, which consists of 10 closed multiple choice questions; concluding that statistically Teamwork if you have direct bearing with the organizational climate, for this reason, the development of a program that will strengthen work teams and interpersonal relationships within the Ministry necessary.

Descriptors: Teamwork, organizational climate, interpersonal relations.

INTRODUCCIÓN

El tema denominado: “EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, teniendo como finalidad alcanzar un alto nivel de desempeño entre los grupos de trabajo, procurando potencializar la motivación, relaciones interpersonales y el compromiso con los trabajadores, incrementando la participación activa en la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos organizacionales.

El presente trabajo investigativo está estructurado de seis capítulos, en los cuales se ha podido recopilar toda la información necesaria para trabajar con las dos variables que son: El Trabajo en Equipo y Clima Organizacional, mismos que serán desarrollados de acuerdo las normas y lineamientos establecidos en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

CAPÍTULO I. El Problema, trata sobre la contextualización del problema desde un enfoque macro, meso y micro de la investigación, el análisis crítico se desarrolla en base a estudios de las causas y consecuencias, permitiendo establecer la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en sus niveles: cognitivo, espacial, temporal; finalmente se concluirá con la justificación y objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II. El Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos, la Fundamentación Filosófica, Epistemológica, Pedagógica, Axiológica, Psicológica, Sociológica, y Legal; comprende las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables dando lugar la hipótesis y señalamiento de variables.

CAPÍTULO III. Metodología de la investigación con sus enfoques: cualitativo, cuantitativo, la modalidad: bibliográfica documental, de campo; sus niveles descriptivo, exploratorio, asociación de variables; población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos, la operacionalización de variables, el plan de recolección de la muestra, el plan para el procesamiento y análisis de la información.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación; las interrogantes planteadas en los diferentes cuestionarios, verificación de la hipótesis; planteamiento y la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, finalmente se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

CAPÍTULO V. Hace referencia a las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación, estableciéndose la el planteamiento y realización de la propuesta.

CAPÍTULO VI. Denominado propuesta, contiene: datos informativos, antecedentes de la respuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación científica – técnica, metodología, modelo operativo, administración, dando solución al problema.

Finalmente se concluye con la bibliografía, y anexos respectivos; especificando el fundamento documental a utilizarse en el desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de la Investigación

“EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

Para muchas organizaciones a nivel mundial la combinación de la productividad y efectividad de su talento humano es la implementación de mejoras en sus procesos administrativos, como son sus políticas internas, mejoras referentes a la tecnología, la producción, ventas y servicio. Sin embargo aunque esto genera cierta mejoría, un buen Clima Organizacional esta netamente ligado con su personal, sus perspectivas dentro de la misma y la interacción entre ellos, adjudicándose con sus responsabilidades.

En **Ecuador**, las instituciones, organizaciones, empresas tienen como finalidad alcanzar el éxito, sin embargo no se establecen actividades que fortalezcan el Trabajo en Equipo y esto lo refleja un estudio realizado por la empresa Gallup International, dedicada a la investigación de mercados, la cual realiza encuestas de opinión a las organizaciones del Ecuador, el mismo que manifiesta que en el periodo de los años 2013-2014 se realizó un estudio organizacional denotando que:

“El 64.87% de los encuestados no saben trabajar en equipo o no conocen técnicas que les permitan desenvolverse en grupos de trabajo”, lo que limita a la adquisición de conocimientos, experiencias o habilidades de los trabajadores, perjudicando en la comunicación, en el liderazgo, en el compromiso y en la toma de decisiones, conllevando a un imperfecto Clima Organizacional. (Crabtree, 2013)

La comunicación en las empresas, es considerada esencial para mejorar el Trabajo en Equipo y contribuir en el Clima Organizacional, desafortunadamente en diversas empresas y organizaciones no es aplicada para construir y mantener una relación positiva limitando el intercambio de información con los empleados, afectando en el desarrollo y mantenimiento de la identidad corporativa. (Marfetan, 2010)

Toda comunicación eficaz entre los miembros de un equipo de trabajo, será fundamental para hacer frente con mayor solvencia a las situaciones críticas que se presentes dentro de ellas, encontrando soluciones más adecuadas, permitiendo el traspaso de experiencias, habilidades, capacidades y puntos de vista diversos.

Actualmente en la provincia de **Tungurahua**, se ha estudiado la complejidad y multiplicidad de los controles a que están sometida las empresas, es así como señala el diario **El Heraldó**. (2014), que: *“El 75% de las mismas conlleva exclusivamente al manejo de procesos de negocio, dejando a un lado el bienestar de su talento humano, mismo que repercute en el campo de relaciones interpersonales y su desempeño al momento de trabajar en equipo con sus pares”*. Esto deteriora en los colaboradores en el proceso de toma decisiones, ya que al no sentirse liderados y motivados por sus altos directivos y dirigentes de sus respectivos equipos, genera entre ellos dependencia, damnificando la responsabilidad compartida y la experiencia de la unidad de trabajo. Estos son uno de los factores por el cual se genera un mal Clima imposibilitando las oportunidades de crecimiento personal y organizacional.

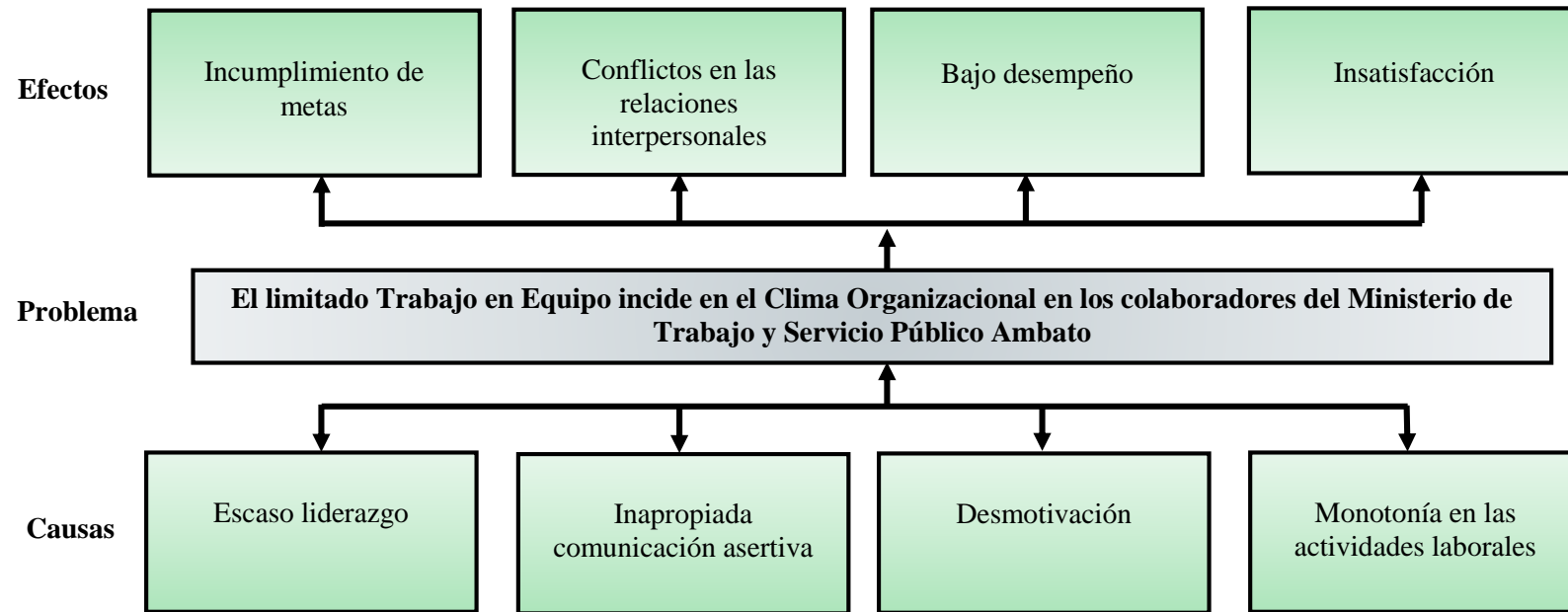
En varias empresas no existe un compromiso genuino de los trabajadores con la empresa, impidiendo la conformación de equipos de trabajo, afectando en la optimización de tiempo y recursos, coartando la coordinación de actividades, generando desconcentración en el cumplimiento de funciones, actividades y tareas planteadas en el campo organizacional. (Pezo, 2010)

Debemos resaltar según los expertos que el trabajar en equipo con un grupo de personas bien organizadas, manteniendo responsabilidades propias y tareas definidas en pro de un objetivo previamente planificado, genera un buen Clima Organizacional, gracias a la sinergia aportada por sus miembros, lo que refleja en una alta expectativa para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

En el **Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua**, no existen investigaciones que permitan recopilar información acerca del Trabajo en Equipo, siendo esto un factor importante para estudiar este problema. No obstante a esto, es evidente que entre los factores que afecta al Trabajo en Equipo dentro del Ministerio se sitúa el escaso liderazgo, la falta de motivación, colaboración, comunicación y el desacertado manejo de las relaciones interpersonales, mismo que limita el establecimiento de vínculos con los colaboradores al momento de trabajar en equipo, obstaculizando el logro de objetivos organizacionales y precarizando el Clima Organizacional dentro de la institución.

1.2.2. Árbol de Problemas

Gráfico N°1. 1. Árbol de Problemas



Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público Ambato

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

1.2.3. Análisis Crítico

El escaso liderazgo dentro de una organización genera el incumplimiento de metas retrasando de este modo a sus objetivos organizacionales y profesionales, a más repercute directamente en los colaboradores para organizar y coordinar actividades, afectando de este modo en las actitudes y satisfacción del personal, deteriorando sus valores corporativos, el cual se verá reflejando en el aumento de la deslealtad y deficiencia operativa.

La inapropiada comunicación asertiva entre el personal aporta conflictos en las relaciones interpersonales, provocando entre ellos descoordinación de actividades, repercutiendo en la gestión del tiempo, habilidades organizativas y productividad, también restringe factores como la capacidad de liderazgo, deteriorando de esta manera al desempeño y rendimiento laboral, repercutiendo así en la fijación de metas y objetivos generales.

La desmotivación del talento humano produce un declive en el desempeño laboral y personal, disminuyendo la productividad, afectando así en la planeación, ejecución y control de actividades dentro de la institución, la falta de esta entorpecerá el alcance de objetivos organizacionales, generando desinterés en sus funciones diarias a desempeñarse.

La monotonía en las actividades dentro del área de trabajo conlleva a una insatisfacción laboral, ya que la falta de dinamismo dentro de sus actividades diarias provoca aburrimiento, apatía hacia sus compañeros y estrés frente al trabajo, sin embargo reorientar sus acciones en otros ámbitos creará autonomía en la ejecución de sus funciones personales, disminuyendo la rutina y siendo proactivos en sus obligaciones laborales.

1.2.4. Prognosis

De no darse solución al problema del insuficiente Trabajo en Equipo continuaría la lentitud en el cumplimiento de metas, permanecerían con una inadecuada comunicación generando descoordinación de actividades y a su vez desmotivación y conflictos en los dependientes, a mas que no existiría la debida sinergia entre los líderes y demás colaboradores de la institución, repercutiendo así en el desempeño laboral y afectando directamente en el Clima Organizacional dentro del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato.

Siguiendo así con estas limitaciones los colaboradores estarán inmersos en un Clima Organizacional no muy favorable, aumentando así cada día la insatisfacción laboral entre ellos que a su vez entorpecerán los objetivos organizacionales, dejando como resultado un organismo con trabajadores insatisfechos, sin espíritu de trabajo, brindando un servicio al cliente deplorable, reflejando su falta de compromiso institucional, impidiendo el clarificar e identificar los resultados que se esperan alcanzar.

1.2.5. Formulación del Problema

¿De qué manera incide el Trabajo en Equipo en el Clima Organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato?

1.2.6. Preguntas Directrices

- ¿Cuál es el nivel de Trabajo en Equipo existente en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato?
- ¿Qué tipo de Clima Organizacional que se evidencia en los trabajadores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato?
- ¿Existen alternativas de solución para mejorar el Clima Organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato en base al Trabajo en Equipo?

1.2.7. Delimitación Del Problema

1.2.7.1. Delimitación de Contenido

Campo: Psicología

Área: Organizacional

Aspecto: Trabajo en Equipo - Clima Organizacional

1.2.7.2. Delimitación Espacial

El presente trabajo investigativo se efectuará en el Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Parroquia: Ambato

Cantón: Ambato

Provincia: Tungurahua

1.2.7.3. Delimitación Temporal

La investigación comprende el periodo, Octubre 2014 – Diciembre 2015

1.3. Justificación

El presente estudio es de **interés**, ya que al fortalecer el Trabajo en Equipo mediante la aplicación de estrategias que favorezcan al Clima Organizacional, se mejorará todos aquellos procesos se desarrolla en conjunto, mejorando las relaciones interpersonales entre los colaboradores facilitando así el cumplimiento de tareas, actividades y funciones en beneficio del crecimiento personal, profesional e institucional.

La investigación es de **importancia**, porque que de esta manera apoyaremos en la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas de la organización, fomentando responsabilidades compartidas, enfocándose la planificación a un objetivo común, estimulando la adquisición de habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

El trabajo investigativo es **novedoso**, al resaltar aspectos necesarios para un adecuado Trabajo en Equipo, conllevando al liderazgo efectivo, fomentando con un proceso de creación de una visión del futuro que considere los intereses de los integrantes de la organización, promoviendo canales de comunicación asertiva tanto formales como informales para así eliminar las barreras comunicacionales.

La investigación es de **utilidad**, al contribuir en un ambiente de trabajo armónico, promoviendo la participación de los integrantes en sus equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño, alcanzando la buena relación interpersonal para permitir los miembros del grupo evalúen sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

El trabajo es de **utilidad práctica**, al fortalecer el comportamiento de los miembros del grupo, realizando las tareas de modo eficiente, estimulando la comunicación asertiva, desarrollando la capacidad de establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo, teniendo un espíritu de autocrítica y crítica constructiva, con sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.

La investigación relacionada con el Trabajo en Equipo, es de **impacto** al constituirse en un instrumento que orienta el fortalecimiento del Clima Laboral, buscando la interacción entre los trabajadores, teniendo como finalidad alcanzar el éxito colaborativo y el bienestar placido de la organización.

Es **auténtica**, porque mide la capacidad del investigador al realizar el presente trabajo de exploración.

Es **verídica**, porque mediante la aplicación de las encuestas se obtendrá resultados fiables en cuanto a la problemática investigada.

El trabajo es **factible**; el investigador posee el conocimiento, las habilidades, destrezas para la realización de la investigación; además existe el recurso económico financiero, el apoyo de la parte administrativa y trabajadores del ministerio, demostrando una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la institución.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia del Trabajo en Equipo en el Clima Organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de Trabajo en Equipo en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.
- Diagnosticar el Clima Organizacional que se genera actualmente en la institución.
- Diseñar una alternativa de solución al problema que se presenta en la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Una vez revisada y analizada la bibliografía que servirá como sustento para la investigación, presento los siguientes trabajos previos que se relacionan y del cual se tomó el enfoque teórico del tema, que determina los objetivos expuestos en el contenido del texto y que están relacionados con el estudio, las conclusiones obtenidas sobre el análisis del tema constituirá el aporte de los antecedentes investigativos realizados y que se detallan a continuación.

Conocer el Trabajo en Equipo y el Clima Organizacional de una organización, nos ayudará a entender cómo interaccionan estos dos factores en aspectos como la dirección, colaboración, adaptación, comportamientos, eficiencia/eficacia, el cumplimiento de metas y objetivos entre otros... Definir y articular objetivos de trabajo conllevará al éxito y durante este transcurso deberán ser constantes para el perfeccionamiento de un buen Clima Organizacional.

Tema: “El Clima Organizacional y su Incidencia en el Trabajo en Equipo de la empresa de Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo”

Autora: Jessica Paola Calvache Moreno

Año: (2014)

Objetivo General

Determinar la incidencia del clima organizacional en el trabajo en equipo a los trabajadores de la empresa de Productos Lácteos el Paraíso.

Resumen Ejecutivo

La empresa Lácteos Paraíso se dedica a la fábrica de productos como son el queso y leche, la empresa a través de los años buscan nuevas alternativas de producción, y optan por la elaboración de la leche pasteurizada y homogeneizada, siendo este su producto estrella.

Actualmente en la empresa se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto, máxima productividad, entre otros, pero dónde queda la reciprocidad de la empresa hacia el trabajador, los directivos deberían tomar cartas en el asunto, para no perder a su recurso más valioso, el recurso humano.

Los datos arrojados en la investigación de campo realizada a los empleados demuestra que es necesario un buen clima organizacional ya que le mismo ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa.

La propuesta resultante de la investigación esta direccionada a proporcionar a la empresa de Productos Lácteos el Paraíso una herramienta útil para el Clima Organizacional, le permitirá incrementar el desempeño y el trabajo en equipo de los trabajadores a través del sistema de recompensas motivacionales, ya que se detallarán actividades encaminadas a mejorar el clima organizacional.

Conclusiones

- El trabajo en equipo es deficiente y por lo tanto representa un problema para la Empresa, los objetivos no se van a cumplir como el gerente aspira, porque hay cosas que no se puede hacer solas, sino en equipo, para lograr un fin común; así también el clima organizacional incide para que no se ejecute adecuadamente el trabajar y lograr que todos se sientan conformes en sus puestos de trabajo.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a en el desarrollo del clima organizacional.
- Es necesario analizar y proponer alternativas de mejora continua, basada en la retroalimentación que permitan mejorar el clima organizacional actual y que coadyuven al incremento del trabajo en equipo, que permita la aportación de nuevas ideas.

Conclusión propia

En toda organización se debe tomar en cuenta que su recurso humano es el uno de los principales factores para que una entidad progrese, es así como se puede apreciar en esta investigación y relacionando con el Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, notamos que la falta de reciprocidad de sus directivos hacía con el trabajador influirá directamente hacia su desempeño, por lo tanto los colaboradores al no sentirse motivados, optaran por una conducta inmadura, al no comprometerse y ser responsables con sus delegaciones asignadas; es aquí la génesis de los conflictos interpersonales dentro de la organización conllevando a la misma hacia un estado del Clima Organizacional deplorable.

Tema: El Control Emocional y el Trabajo en Equipo en los Aspirantes a Soldados de Arma y Servicio de los paralelos A, B, C Y D promoción 2013-2015 de la Escuela de Formación de Soldados del Ejército Ecuatoriano “Vencedores del Cenepa” de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

Autora: Solís Grijalva Diana de las Mercedes. (2014)

Objetivo General

Determinar si el control emocional influye en el trabajo en equipo de los Aspirantes a Soldados de Arma y Servicio de los paralelos A, B, C Y D promoción 2013-2015 de la Escuela de Formación de Soldados del Ejército Ecuatoriano “Vencedores del Cenepa” de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

Resumen Ejecutivo

El aspecto emocional se ha convertido en un factor de gran importancia para el aprendizaje, al tomar conciencia de las emociones y sentimientos el Aspirante reacciona de una manera asertiva en su entorno que le permite alcanzar los logros propuestos tanto en el aspecto académico y personal. La presente investigación se centra en determinar como el control emocional incide en el trabajo en equipo de los Aspirantes a Soldados de Arma y servicio.

El presente tema de investigación es de carácter bibliográfico, de campo, exploratorio, descriptiva y correlacional, donde se efectuó como técnica encuestas con preguntas de selección múltiple a 120 Aspirantes.

Existen datos relevantes argumentando la incidencia del problema investigativo de la misma manera que se planteó como solución la elaboración de un manual con diferentes técnicas que ayudaran al Aspirante a mantener estabilidad emocional durante el trabajo en equipo y de esta manera rendir acorde las expectativas del grupo.

Conclusiones

- Existen dificultades para llevar a cabo trabajo en equipo de forma eficaz ya que no todos los aspirantes participan, colaboran y la mayoría se imponen con sus criterios para realizar alguna actividad lo que dificulta en la toma de decisiones y resolver conflictos dentro del grupo esto indica que no existe una comunicación activa ya que las opiniones de cada integrante no son valoradas, respetadas y tomadas en cuenta por sus compañeros.
- La mayor parte de aspirantes se deja llevar por el primer impulso, muchas veces no son tolerantes ante las reacciones de los demás, podemos destacar como factor principal el entorno donde ellos se encuentran, además los problemas familiares, económicos y afectivos, esto afecta en su rendimiento y en su interrelación con los demás ya que su estado anímico se degenera y produce baja autoestima, ansiedad, respondiendo con agresividad ante una situación.
- De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo verificar que a los aspirantes les toma tiempo en superar las emociones negativas, lo que se convierte en una barrera para llevar a cabo el trabajo cooperativo y muchas de las veces los aspirantes no cumplen con las expectativas que el docente espera al finalizar el trabajo en equipo.

Conclusión Propia

Es evidente que el control emocional repercute directamente en el individuo para reaccionar de una manera asertiva dentro de un grupo de personas, ya que este imposibilita o dificulta en la toma de decisiones, resolución de conflictos a más de su desempeño laboral, es por ello que se debe tomar en cuenta que si una persona reacciona o se está desempeñando de una manera negativa ante sus funciones, no precisamente es por ser ineficaz, sino más bien deberíamos analizar y buscar la raíz de su problema y encaminarlo hacia una solución, inmiscuyéndole nuevamente dentro de un grupo para que sea un referente activo dentro de los mismos.

Tema: Estudio del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores que contribuya al desarrollo de la empresa agropecuaria IDROVO de la ciudad de Milagro, año 2013.

Autores: Karen Juliana Ramos Cujilán

Héctor Oswaldo Granda Arias

Año: 2013

Objetivo General

Determinar el nivel del inadecuado clima laboral, a través de un estudio dentro de la empresa para establecer medidas que puedan aportar en el desarrollo organizacional del Comercial Agropecuaria IDROVO de la Ciudad de Milagro.

Resumen Ejecutivo

En la empresa Agropecuaria IDROVO durante los últimos años se han producido elevadas pérdidas económicas por no contar con un apropiado ambiente laboral, por tal motivo este estudio se basa en realizar una evaluación del grado de efectividad que tiene el buen clima laboral, aportando con soluciones técnicas y administrativas, que favorezcan al buen desempeño de los trabajadores y desarrollo de la misma.

La definición de un adecuado ambiente laboral con métodos de control, de capacitación, políticas y procedimientos permitirá a la institución desarrollar y expandirse en otras zonas del cantón Milagro, ya que Agropecuaria Idrovo actualmente está viviendo una transformación, es decir que está dejando de ser microempresa para pasar a ser pequeña empresa, por ello requiere ser dirigida de forma técnica y profesional.

Conclusiones

- Identificar los efectos que generan la falta de capacitación, de acuerdo a las funciones que ejercen los empleados en la empresa.

La falta de capacitación del talento humano, provoca que continuamente se generen errores en la ejecución de funciones y tareas, llevando en ocasiones a conflictos laborales.

- Investigar el plan de trabajo que tiene la institución, sobre las funciones que debe cumplir cada trabajador.

Las funciones deben estar 100% basadas al manual de funciones y procedimientos q ya posee la Empresa.

- Reformular el nuevo plan de control, adoptando nuevas estrategias, para verificar el cumplimiento de las normas de trabajo establecidas en la institución.

El nuevo plan de control adopta estrategias para verificar el trabajo realizado por el personal dentro de la Empresa para el crecimiento económico de AGROPECUARIA IDROVO.

Conclusión Propia

Como en esta investigación dada y como en muchos estudios sobre el Trabajo en Equipo y Clima Organizacional, es notable como la falta de capacitación y métodos de control hacia su recurso humano repercute hacia estos dos indicadores a estudiar, es así como surgen los errores al momento de ejecutar sus funciones laborales, desencadenando por parte del colaborador aflicción desmotivación e impotencia para desenvolverse atmosfera organizacional.

Conclusión Final

Haciendo referencia a las conclusiones citadas anteriormente, el Clima Organizacional es el medio ambiente físico/humano dentro de cualquier organización, en ella el talento humano hace una interacción con sus pares y se evidencia sus comportamientos y de cómo este percibe su entorno, del mismo modo esto influirá en los demás colaboradores de cómo al otro trabajador lo miren, catalogándolo como un elemento positivo o negativo al momento de trabajar en equipo, siendo el primero un componente activo para alcanzar la sinergia que el equipo necesita encaminándose satisfactoriamente hacia los objetivos organizacionales, o siendo el segundo quien promoverá el individualismo y retaso de las mismas.

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación está basada en el paradigma Crítico-Propositivo; crítico porque se realizó un análisis minucioso sobre el limitado Trabajo en Equipo institucional y propositivo en cuanto a la búsqueda de proyectar una alternativa de subterfugio, mediante un proceso metodológico sistemático e investigativo hacia el limitado Trabajo en Equipo y su incidencia en el Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo y Servicio Público, Ambato.

En toda empresa, organización, institución, entre otras, se ha puesto en práctica un sistema vertical en el ámbito comunicacional, es decir las denominadas jerarquizaciones, con liderazgos autocráticos y en muchas ocasiones discriminación a los puestos de menor jerarquía.

Es por esta razón que el Trabajo en Equipo se torna pesado, envolviendo al talento humano en un ambiente conflictivo y retrasando así las metas y objetivos organizacionales. Sabemos que el diálogo entre el personal es de importancia para revelar las causas de los problemas actuales y hallar una solución en conjunto, en fusión con sus conocimientos para el bien laboral.

Así los autores **Edel, R., García, A. y Casiano Rocío.** (2007), ostentan que *“Es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma”*

Actualmente aún existen empresas, organizaciones e instituciones que no le dan suficiente importancia al Trabajo en Equipo y la relevancia que tiene este sobre el clima organizacional, cuando en realidad son aspectos primordiales para el impulso estratégico de las empresas.

En otras palabras si las empresas puntualizaran la atención a este tema del Trabajo en Equipo, se obviaría demasiados inconvenientes entre departamentos y áreas de toda organización, ya que de allí es donde radican los principales problemas que padecen muchas instituciones.

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

Los estudios epistemológicos se dedican al estudio de los conocimientos científicos, de cómo se genera y valida el conocimiento, e indica el fundamento sobre el cual se construyó el conjunto de saberes propios de una disciplina en particular. En este caso haremos referencia al estudio del Trabajo en Equipo y como este incide sobre el Clima Organizacional dentro del Ministerio.

Con esta investigación conoceremos como incide la colaboración de los miembros de la institución sobre el Clima Organizacional, así mismo el cual quedará en consideración un estudio de estas dos variables para un análisis minucioso de las mismas para el bien de la institución del Ministerio de Trabajo y Servicio Público, Ambato.

2.2.2. Fundamentación Ontológica

La presente investigación nos ayudará a conocer la naturaleza y organización de la realidad existente dentro de la entidad del Ministerio, previo a una investigación subjetiva conocemos que internamente, las relaciones interpersonales entre los colaboradores no son las más óptimas, esto desencadena o mitiga el Trabajo en Equipo, desencadenando en un ambiente no satisfactorio para los mismos.

Keith, D., y Newstrom J. (1991). Nos manifiestan que *“Las relaciones personales se han dado desde tiempos arcaicos y que el arte o la ciencia de tratar a las personas dentro de una organización complicada son actualmente nuevos”*

Lo mismo sucede en el Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, ya que su director supo manifestar que actualmente se está abordando el tema del recurso humano en todos sus aspectos y dentro de este se está tomando en consideración el Trabajo en Equipo en la institución, ya que al estar conscientes que con el mejoramiento del mismo, se podrá brindar un mejor servicio a las personas que acuden a él, reflejando en si un buen Clima dentro de la esfera Organizacional.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

La axiología hace referencia a la práctica de valores y por consiguiente el ejercicio diario marca la diferencia en todas las culturas de las diversas nacionalidades. Los valores dentro del área organizacional son quienes diferenciarán a un excelente colaborador, por lo cual el respeto, la cordialidad, la honradez entre otros son armas que el colaborador utiliza para alcanzar los objetivos institucionales, estos valores guiarán al trabajador a lo largo de toda su vida personal y profesional. (Jiménez, 2014)

La investigación busca rescatar y resaltar los valores de responsabilidad y compromiso, en el personal que labora dentro del Ministerio, para así brindar a sus usuarios un buen servicio ya que desde esa perspectiva asuman con una visión y orientación consiente su papel de gestores del cambio positivo para la institución.

Para poder comprender la realidad del problema de estudio e intentar darle una solución, es necesario que los valores se pongan en práctica en todo momento al interactuar como un equipo de trabajo, para el desarrollo de la investigación, entre estos valores se pueden destacar los siguientes: el respeto, la responsabilidad, el humanismo, la puntualidad, la seriedad, entre otros.

El interés por la moral del trabajo y el estudio de la misma es uno de los modernos aspectos de la psicología industrial. Si toda la aplicación de la psicología al trabajo es de moderna utilización, el estudio de la moral es más moderno todavía y ha nacido como consecuencia de la importancia en que todos los países se vienen concediendo a la moral nacional. (Fernández, 1982)

G. W. Allport (Como se citó en Fernández 1982). Define a la moral nacional como *“una actitud individual en un esfuerzo de grupo”*

Es decir es lo que envuelve al concepto de moral son las características propias, ajenas y sociales. Según Allport para que un individuo tenga una moral alta esta debe tener los siguientes aspectos:

- *Firmes convicciones que le hagan pensar que merece la pena vivir la vida, para tener confianza y energías para enfrentarse en el futuro.*
- *Conocimiento del trabajo encomendado, con el fin de que conserve o incremente el conjunto de valores de su personalidad.*
- *Que los valores deben concordar con los de su grupo.*
- *Coordinación de esfuerzos para conseguir los objetivos propuestos.* (Fernández, 1982)

Mencionado los puntos de vista de estos autores, tenemos la idea de que la moral del trabajo se puede entenderla de distintas maneras, por ejemplo el grado de pertenencia que una persona muestra por su labor y actividades diarias, teniendo en cuenta las metas a cumplir con perspectivas de sus objetivos personales tanto como empresariales y el grado de sinceridad que este siente por el bienestar de la organización.

2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación está fundamentada en los siguientes respaldos legales, las políticas nacionales sobre los recursos humanos en los derechos y obligaciones de los recursos humanos se han consignado tanto en la Constitución del Ecuador 2008, en el Código de Trabajo y LOSEP y su relación con el Ministerio de Trabajo y Servicio Público. Los diferentes artículos que se refieren al tema de investigación se detallan a continuación:

Según la **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**. (2008), en su sección octava de la ley de Trabajo y seguridad social Art. 33.- manifiesta que:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

En el Título IV, Participación y Organización del Poder, Capítulo Quinto, Función de Transparencia y Control Social, Capítulo Séptimo, Sección Primera, Sector Público establece lo siguiente:

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

Art. 325.- *El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.*

Art. 327.- *“La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadores será bilateral y directa”*

Como se estipula en el **CÓDIGO DE TRABAJO (2015)**, Disposiciones Fundamentales

Art. 1.- *Ámbito de este Código.- “Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo”*

Art. 3.- *Libertad de trabajo y contratación.- “El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga”*

En el capítulo IV de las Obligaciones del Empleador y Trabajador.- Son obligaciones del empleador:

8.- *Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.*

13.- *Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.*

Art. 45.- *Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:*

a) *Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.*

d) *Observar buena conducta durante el trabajo.*

i) *Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.*

Según la **LOSEP**. (2010), en su Título tercero, “Del Régimen Interno de Administración de Talento Humano”, Capítulo 1, de los “DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES”, en los, “DEBERES DE LAS O LOS SERVIDORES PÚBLICOS”, en los siguientes literales explica que:

h) “Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe.

j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones”
(Capítulo 22).

Concomitantemente, en los, “DERECHOS DE LAS SERVIDORAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS”, expresa que:

l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.

r) Los demás que establezca la Constitución y la ley. (Artículo 23).

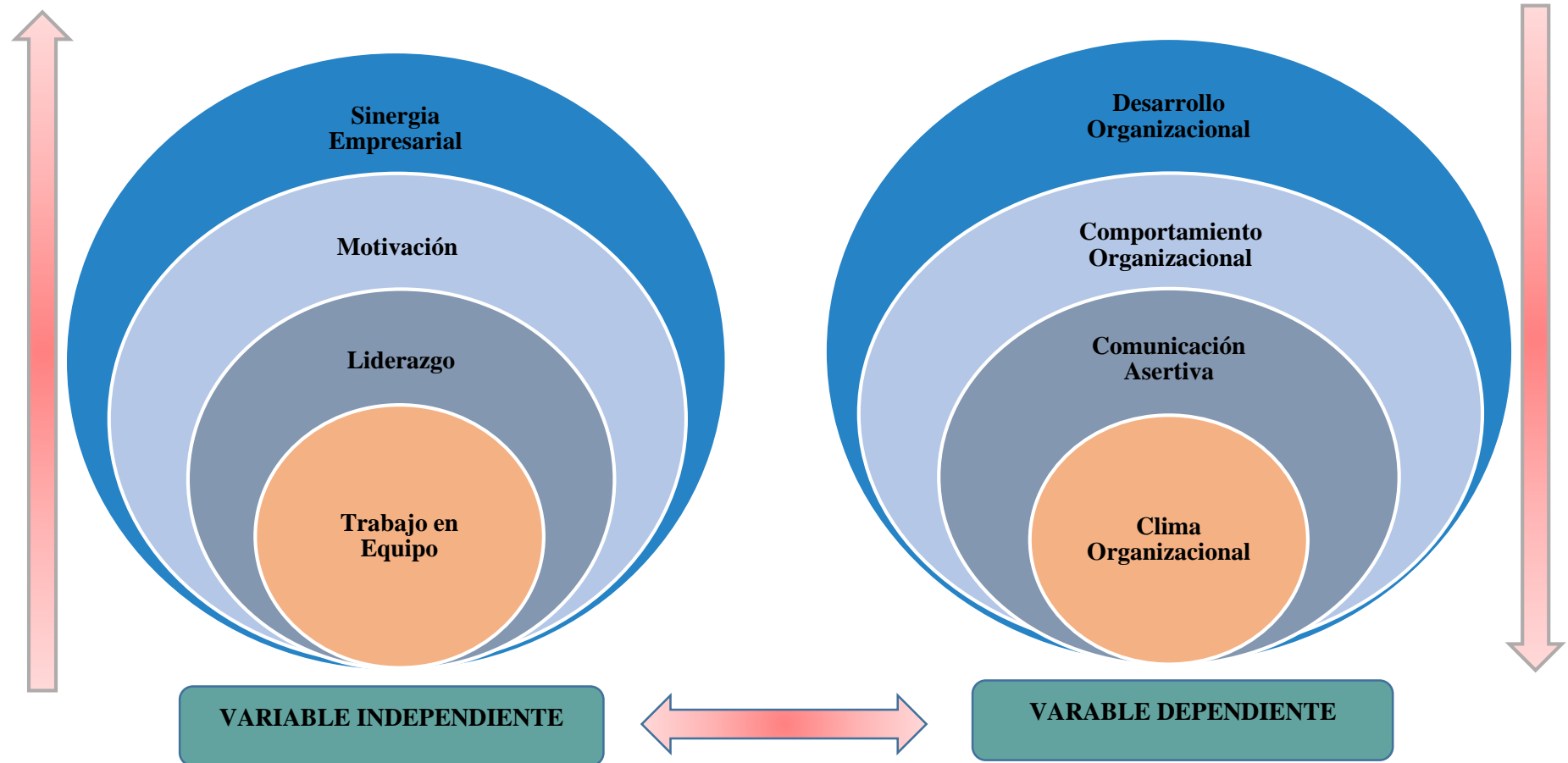
Título III, De la Administración del Talento Humano de las y los Servidores Públicos, Capítulo Único, de los Organismos de Administración del Talento Humano y Remuneración establece lo siguiente:

“El Ministerio de Relaciones Laborales constituye el organismo rector en lo relativo a la Administración del Talento Humano”, es así que en su Art. 113.- Del sistema de verificación, inspección, supervisión y evaluación de la gestión administrativa.- El Ministerio de Relaciones Laborales ejecutará actividades de monitoreo, control y evaluación de la gestión de las UATH del Sector Público, considerando lo siguiente:

Para la Administración Central e Institucional de la Función Ejecutiva, se realizarán inspecciones, verificaciones, supervisiones, evaluaciones y control, de la gestión administrativa dentro del ámbito de su competencia, a las UATH, relacionadas con la aplicación de las disposiciones establecidas en la LOSEP, este Reglamento General, las regulaciones y la normativa emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales. (Artículo 113)

2.4. Categorías Fundamentales

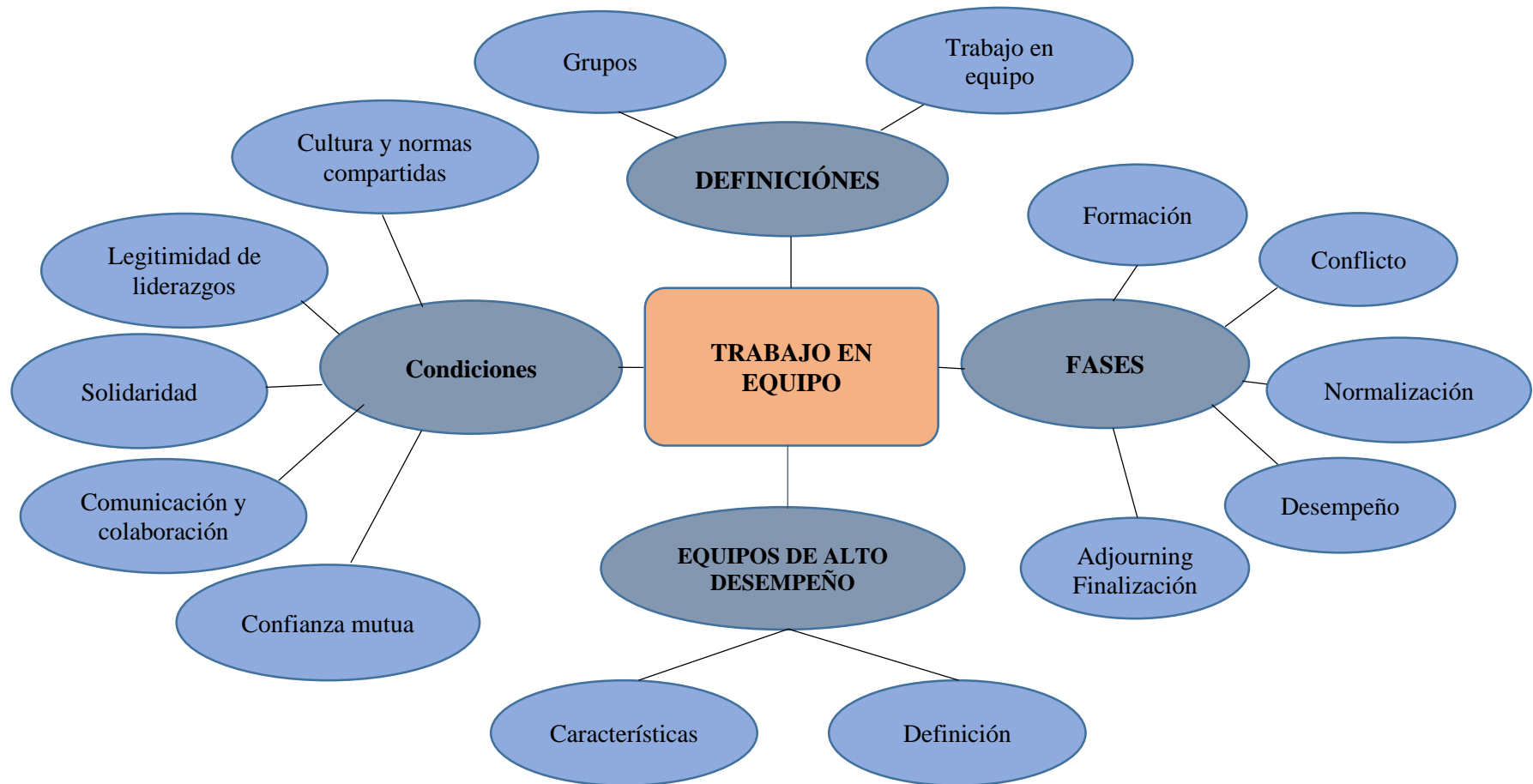
Gráfico N° 2.1. Categorías Fundamentales



Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público Ambato
Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

2.4.1. Categorización de la Variable Independiente

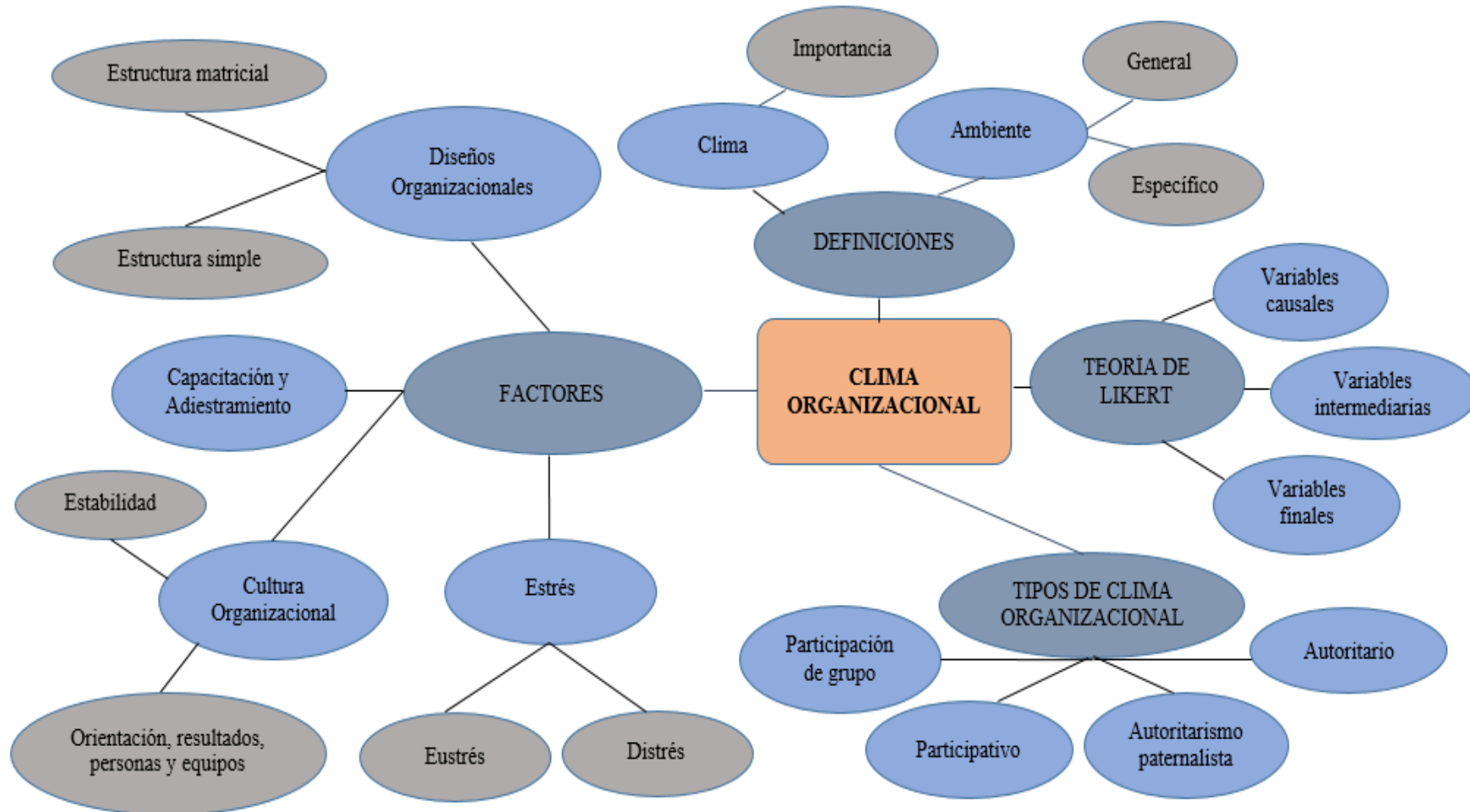
Gráfico N°2.2. Categorización Variable Independiente



Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público Ambato
Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

2.4.2. Categorización de la Variable Dependiente

Gráfico N°2.3. Categorización Variable Dependiente



Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público Ambato
Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

2.5. Fundamentación Teórica. Variable Independiente

2.5.1. Trabajo en Equipo

Para comenzar a abordar el tema del Trabajo en Equipo, empezaremos por definir que es un grupo y que es un equipo de trabajo, aunque en los dos tipos involucran personas que comparten objetivos distintos de uno con el otro.

2.5.1.1. Definiciones

Grupo

A manifiesto de **Acosta, J.** (2011). *“Un grupo de personas es considerado aquellos que momentáneamente comparten un fin en común, este puede ser, esperar la llegada de un autobús, mirar un partido deportivo, mirar una película, o salir a la calle por cualquier reivindicación”*

Es decir estos grupos se reúnen por determinado tiempo, la mayoría sin conocerse, no tienen relación ni interés alguno a más enfocarse en esperar el autobús, el partido, la película. No todas las personas que mantienen estos intereses momentáneos cumplen con lo que percibe Edgar Schein, porque a esto lo llamaríamos agrupamiento.

Así según **Edgar E. Schein**, como se citó en (Acosta, 2011) nos da una definición de grupo: Cualquier número de personas que:

- *“Interactúan unas con otras*
- *Son conscientes una de otras*
- *Se perciben a sí mismas como grupo”*

Teniendo una idea más clara de lo que es un grupo daremos a conocer lo que es el Trabajo en Equipo, ya que como lo menciona **Chiavenato, I.** (1994). *"Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual"*

Notamos que la cooperación de dos o más personas es esencial para alcanzar objetivos comunes, ya que de no ser así solo existiría la satisfacción individual y el plano de la organización como tal solo quedaría en segunda escala sin existir un desarrollo de la misma.

Es por eso que profundizaremos la investigación del Trabajo en Equipo, para dar a conocer como este influye sobre a los colaboradores de una organización y el bienestar de la misma, ya que este es la clave para mejorar la calidad, la productividad, la eficiencia, el clima y el desarrollo organizacional.

Trabajo en Equipo

Es la capacidad de trabajar tanto en colaboración y cooperación conjunta, lo contrario de cuando se lo realiza de forma individual y competitiva, para que esta competencia tenga el resultado óptimo, es necesario que las actitudes sean legítimas, a más que el ocupante sea un miembro y que funcione al momento de trabajar en equipo. (Alles, 2006)

Para el autor la competencia de Trabajo en Equipo es trabajar con reciprocidad con los demás integrantes de un equipo, ya que de no hacerlo se trabajaría de forma autónoma sin intereses comunes a más de los propios con actitudes individualistas.

En concordancia con los autores **Dalton, M., Hoyle, D., y Watts, Marie.** (2007). *"El trabajo en equipo es el que se realiza con el esfuerzo conjunto de varias disciplinas para conseguir una meta común con la máxima eficiencia"*

Según el autor cuando un grupo de personas se identifica con objetivos comunes y existe una adecuada cooperación, estos son factores indispensables para que coexista dentro de un equipo de trabajo la apropiada sinergia, o en otras palabras que se produzca un efecto mayor a la suma de cualquier efecto individual.

Actualmente los directivos de las organizaciones reconocen que para mejorar el Clima Laboral, el reconocimiento de los logros alcanzados por parte del equipo de trabajo es fundamental.

Desacuerdo con **Katszenbanch, J., Smith, D.** (2005) definen al Equipo como: *“Un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común”*

Es así que el éxito para alcanzar los objetivos organizacionales y alcanzar un óptimo clima dentro de la organización, el factor relevante es el trabajo en conjunto de todos sus miembros, aportando, colaborando y cooperando para que esto se realice para un bien común.

2.5.1.2. Fases

Para que un equipo de trabajo se pueda desarrollar de una manera efectiva, se debe pasar por una serie de fases o etapas que el equipo deberá experimentar y así poder llegar a consolidar las perspectivas y alcances tangibles como son las metas y objetivos organizacionales.

Es por eso que en el año de 1965 el **Dr. Bruce Wayne Tuckman**, como se citó en **Blanco, N.** (2008). Estableció el modelo de Desarrollo de Equipos que constaba de cuatro fases por la que un equipo debía pasar para llegar su madurez como tal y alcanzar su máxima efectividad, siendo conscientes que se debe llevar a cabo un orden adecuado para cada una de estas.

Es así que daremos a conocer las cuatro fases que consiste el Modelo de Desarrollo de Equipos de Tuckman:

Fase 1. Formación

Llamada así también la etapa de la preparación u orientación, en esta etapa los miembros tratan de destacarse entre los demás, no obstante aparece la inseguridad y la carencia de apoyo ante los otros, todo esto dependerá de la personalidad de cada integrante ya que los más extrovertidos sin lugar a duda asumirán algún poder de liderazgo dentro del equipo.

Existe una alta diferencia de roles entre líder, guía y director, ya que las responsabilidades del primero son más relevantes, este debe estar preparado para responder a las futuras preguntas del equipo, sobre los objetivos, propósitos y las relaciones externas al medio, aquí los miembros evalúan la adaptación del sistema y la dirección del líder.

Fase 2. Conflicto

Es la fase de la insatisfacción ya que aquí aparecen las bromas para alcanzar la aceptación y tratan de ser influyentes ante los demás, por lo general en esta fase nacen los desacuerdos y distorsión de los roles por parte de los demás integrantes del equipo, es la fase de la adolescencia del grupo.

Es una fase conflictiva dentro del grupo, aquí tratan de asumir posiciones ante los demás, tratan de relacionarse con los miembros del equipo y con su líder para asumir la igualdad de responsabilidades, aquí los propósitos son más claros, pero aumenta la incertidumbre, entre los integrantes del equipo aparece una lucha constante por el poder, aquí el equipo deberá asumir su enfoque que es el alcanzar sus metas, evitando cualquier tipo de distractor sea de diferencias personales o de orden psicológico.

Fase 3. Normalización

Es la fase de la integración o de tomar el rumbo, es decir ya una vez regulada la estructura del equipo determinan sus comportamientos si es aceptable o es rechazado por sus integrantes, estos comienzan a mantener una idea de la identidad del equipo al que pertenecen, sin embargo no se lo hace de manera explícita lo que podrían regresar a la etapa anterior del problema.

El líder forma pactos y normas dentro del equipo, las responsabilidades y sus roles son asumidos con madurez por parte de todos sus miembros, las decisiones son tomadas en consenso, el compromiso y la unión se hacen presentes de una manera sólida en esta etapa.

Aquí el líder es el facilitador y el que capacita al grupo, es aceptado por los demás integrantes y entre ellos discuten las formas de trabajo, en esta fase el equipo mantiene más un proceso socializador apropiado.

Fase 4. Desempeño

Esta fase también se lo conoce como la de “retomar a toda velocidad” o de producción, aquí se trabaja bajo una estructura estable, los integrantes se encuentra alerta y sabe para quién y por qué están ejecutando sus funciones dentro del equipo de trabajo.

Aquí el equipo mantiene clara su visión y son capaces de asumir responsabilidades por su cuenta sin necesidad que intervenga su líder, poseen su propia independencia mantenido el grado de llevar a cabo sus objetivos y conseguir resultados. (Blanco, 2008)

Los problemas del equipo suceden pero se solucionan positivamente, los cambios en su estructura y de cómo manejar el proceso son autonomía del equipo, este se siente capaces de alcanzar sus objetivos, manejando los asuntos de relaciones, procesos y estilos de una óptima manera.

El equipo no necesita ser instruido para alcanzar los objetivos propuestos, pero si necesita que su líder delegue funciones a realizar, el líder vela por sus colaboradores cuidándose entre todos.

A esta etapa no se le conoce como un proceso lineal, sino más bien hace referencia a al ciclo alcanzado después de formación, no obstante en los grupos que no son sólidos, en donde se mantiene un sistema abierto estos podrían regresar a las etapas anteriores a las expuestas.

Hemos revisado las cuatro fases del modelo de Desarrollo de Equipos, pero no obstante en 1977 el Dr. Tuckman luego de doce años lo ve al equipo como una unidad integradora algo más global, la cual integra a su modelo la fase de terminación (Adjourning) relacionándolo a la finalización y disolución de un equipo.

Fase 5 Adjourning (Finalización/Disolución)

En esta última fase el grupo contempla su disolución después de haber alcanzado exitosamente las metas u objetivos que han querido llegar, los miembros del equipo se sienten bien por los logros alcanzados, no obstante los integrantes se sienten afligidos en especial para los que llegaron a establecer su sentido de pertenencia. (Pérez, 2015)

Como conclusión a este Modelo de Desarrollo de Grupos de Tuckman, podemos deducir que cada organización deberá tomar en cuenta e identificar en cuál de estas fases se encuentran sus equipos de trabajo, ya que cada una de ellas es de total importancia fortalecerlas para llegar a la efectividad de las metas u objetivos establecidos ya sea por el líder u organización.

2.5.1.3. Equipos de Alto Desempeño

Una vez realizada las investigaciones y teniendo una idea clara de lo que son los grupos y equipos de trabajo, nos enmarcaremos a lo que son los Equipos de Alto Desempeño dentro de las organizaciones, esta tendencia ha venido cobrando en los últimos años una gran importancia, ya que son estos equipos los que conllevan a una organización a alcanzar su óptimo desarrollo.

Definición

Partiendo en este estudio la definición que plantea **Traslaviña, G.** (2007). Menciona que *“En un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño está conformado por un reducido número de personas con conocimientos específicos y habilidades complementarias, enfocándose a la ejecución de sus metas u objetivos propuestos de una manera eficientemente compartida”*

Un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño son personas que reúnen características concretas, capaz de cumplir sus metas u objetivos con resultados óptimos y satisfactorios en conjunta cooperación y responsabilidad.

Características

Cada Grupo o Equipo de Trabajo poseen sus propias peculiaridades, cada una de ellas enfocadas a un fin determinado, es así que a continuación exhibiremos las características de lo que un Equipo de Alto Desempeño debe mantener para ser eficaz.

- ***Tener un objetivo definido y claro:*** Al tenerlo les permitirá tener una visión de esfuerzo.
- ***Comunicación efectiva:*** Al instaurarlo mejorará la comprensión al momento de hacer uso de la información.
- ***Aprendizaje constante e innovación:*** Para mejorar los proyectos los miembros deberán estar en constante capacitación y estar predisuestos a aprender nuevas técnicas para su mejor desempeño.
- ***Participación activa:*** La participación proactiva en la toma de decisiones entre los miembros, les hará sin duda sentirse parte esencial de su equipo de trabajo.
- ***Orientación a la solución de problemas:*** Al enfrentarse a un problema, deberán saber cómo enfrentarlo y dar soluciones positivas, sin la necesidad de buscar a posibles culpables.

- **Aspiración a la excelencia:** *Mantener una mentalidad de que se es posible mejorar día a día es esencial para la adquisición de nuevas técnicas y así mejorar su desempeño, a más de saber que el mejorar su capacidad de socialización será de mucha utilidad para mejorar el clima organizacional.*
- **Celebración de los éxitos:** *Aquí es importante celebrar los logros alcanzados por parte del grupo de trabajo, con esto se consigue una adecuada satisfacción laboral como personal.*
- **Trabajar en equipo:** *Buscar soluciones en conjunto es la manera más viable de abordar un conflicto.*
- **Equipos multidisciplinarios:** *Es de suma importancia contar con personas especializadas y que mantengas habilidades distintas a los demás integrantes para la ejecución óptima de un trabajo.*
- **Compromiso:** *Estar comprometidos con los objetivos organizacionales a alcanzar es crucial para mantener la responsabilidad para alcanzar dichos objetivos. (Barragán, 2014)*

Podemos evidenciar en las características de los Equipos de Alto Desempeño un compromiso con cada uno de los puntos señalados para alcanzar los objetivos establecidos de una manera comprometida y responsable para la ejecución de los mismos.

2.5.1.4. Condiciones Básicas Para el Trabajo en Equipo

Los equipos de trabajo mantienen diversas características para ser efectivos a la hora de realizar determinada tarea hacia la ejecución de sus objetivos, es así que ellos mantienen condiciones básicas para armonizar el ambiente de trabajo y entre sus miembros, algunas de estas condiciones son:

- **Confianza Mutua**

La confianza mutua entre sus miembros es la clave para que exista cooperación entre ellos, es un sentimiento de confianza, las relaciones del equipo se vuelven sólidas a tal punto que puedan delegar a otro miembro una tarea con la seguridad de que hará con la misma responsabilidad como si fuera propia.

- **Comunicación y colaboración**

La confianza se desarrolla a través de la comunicación verás, franca y abierta, no obstante para que exista tal confianza se basa más en los hechos, es decir en la colaboración que los demás participantes han logrado en conjunto mediante una comunicación asertiva dentro del equipo.

- **Solidaridad**

Son relaciones recíprocas es decir de apoyo mutuo para el equipo de trabajo, ya que al unir fuerzas existirá una debida sinergia hacia la consecución de objetivos comunes, la solidaridad y reciprocidad dentro de una organización es la clave para entablar niveles de confianza y por ende esto se encamina hacia éxito en el desarrollo organizacional.

- **Legitimidad en los liderazgos**

La legitimidad del liderazgo dentro del equipo de trabajo fortalecerá los lazos entre los miembros, ya que es la base para que se dé la confianza, la colaboración y la solidaridad, la buena conducción de este es la garantía para la ejecución de sus metas a más de resguardar las relaciones entre ellos y resolver los conflictos.

- **Cultura y normas compartidas**

El desarrollo de normas, códigos y de una cultura compartida favorecerá a la ejecución de tareas y resolución de conflictos, los valores que estos posean dentro del equipo de trabajo fortalecerá su cohesión y sentido de pertenencia brindándole una unidad a la concepción hacia los objetivos a alcanzar. (krieger, 2011)

Estas condiciones son básicamente los pilares fundamentales para que exista la colaboración, la solidaridad y el respeto entre los integrantes de un equipo de trabajo, ya que de no prevalecer una de estas condiciones, el equipo no mantendrá esa cohesión y direccionándose hacia un mal clima laboral y por ende organizacional.

2.5.2. Liderazgo

El líder en una organización es aquel que tiene la capacidad de influir en otras personas para llevar a cabo ciertas tareas, incentivando a los miembros del grupo hacia la ejecución de objetivos comunes dentro de un equipo de trabajo.

De acuerdo con **Alles, M.** (2006). Liderazgo es la *“Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo”*

Liderazgo es parte de la personalidad que posee una persona con atributos como la motivación que brinda hacia los demás, su carisma, sus visiones, sus sueños y sus estrategias para llevar a un grupo o equipo determinado a la ejecución de los objetivos. (Fremantle, 2001)

El liderazgo es la pericia que posee una determinada persona para dirigir a su equipo hacia direcciones establecidas, infundiéndole valores para la realización de objetivos y anticipando a posibles escenarios para la ejecución de la misma.

Liderazgo es la estimulación que el líder emplea hacia sus seguidores para la ejecución de objetivos comunes que mantiene el grupo o equipo de trabajo, es así que los líderes deben ser un ejemplo de comportamiento para mantener la identidad y unidad dentro de la misma. (Garner, 1990)

Ahora sabemos que toda persona con ciertos atributos puede ser un líder y actuar con liderazgo envolviendo al grupo o equipo de trabajo en una atmósfera cálida para que de esta manera sus participantes estén motivados, sean más productivos y estén satisfechos a la hora de ejecutar sus funciones para la realización de sus objetivos.

Rasgos Del Liderazgo

Existen varios factores en que permiten diferenciar entre liderazgos eficaces e ineficaces, los líderes para ello deben aprender de otros líderes para ser efectivos al momento de dirigir a sus equipos entre estos rasgos tenemos:

- ***Energía***

Los líderes de excelencia tienen un alto nivel de emprendimiento y de empuje a la hora de direccionar, muestran entusiasmo para el alcance de los objetivos y muestran una ética consistente.

- ***Deseo***

Los líderes efectivos muestran aspiraciones particulares para ascender al papel de liderazgo, estos muestran entusiasmo y deseo de dirigir al equipo hacia la realización de las tareas, estos son los que propiamente eligen ser líderes.

- ***Integridad***

Los buenos líderes mantienen sus sellos distintivos ya sea la fidelidad por parte de este a su equipo, la fortaleza para enfrentarse a los retos y el carácter y la credibilidad para asumirlos, estos líderes establecen patrones éticos y morales supremos y viven con ello de una manera legible.

- ***Confianza personal***

Los líderes mantienen un grado de confianza consigo mismos, poseen niveles apropiados de autoestima y seguridad, se sienten capaces de direccionar con perspectivas futuras teniendo en cuenta los éxitos del pasado.

- ***Juicio***

Para un buen líder el analizar las situaciones con cautela y de una manera reflexiva es el paso para la ejecución de las acciones, no obstante a menudo toman estas decisiones cuando la situación así lo amerite. (Newstrom, 2007)

Cabe resaltar que existen muchos rasgos que debe poseer un líder de excelencia a comparación de los que no lo son, la energía al momento de direccionar, el deseo de cumplir los objetivos propuestos, la integridad que mantiene el líder a la hora de asumir sus responsabilidades, la confianza personal acorde a sus experiencia y su juicio para reflexionar sobre las acciones a seguir, son los factores característicos que mantiene un líder para dirigir exitosamente y cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos por él y su equipo de trabajo.

Habilidades del líder

Existe una gran lista de habilidades para ser un buen líder, para muchos harían referencia en la habilidad para administrar el tiempo, llevar a cabo reuniones efectivas, ser un buen comunicador o poseer la habilidad de resolver conflictos, no obstante los líderes de excelencia han perfeccionado estas tres habilidades primordiales.

- ***Persuasión***

Es la capacidad que posee el líder para convencer a los demás de lo que él cree que se debe hacer, ya sea a su jefe como a los colaboradores de un equipo, fundada en argumentos racionales y convincentes.

- ***Influencia***

A muchas personas se les ha otorgado poder pero no saben cómo usarlo, es así que el líder tiene este poder para ejercer en los demás ya sea por la experiencia que posee o por los conocimientos de un determinado tema.

- ***Habilidades sociales***

Antes de aplicar las habilidades de influencia y persuasión para motivar a las personas en búsqueda de los objetivos es importante que los líderes desarrollen habilidades interpersonales, capaces de percibir las necesidades de los demás miembros del equipo, comenzando por el tacto y la diplomacia para identificar intereses comunes he individuales. (Newstrom, 2007)

Como ya lo dijimos existe un gran número de rasgos y por ende habilidades que mantienen los líderes por excelencia, es así que la persuasión, la influencia y las habilidades sociales son pericias principales que han desarrollado los mismos al momento de relacionarse con los integrantes de un determinado grupo o equipo de trabajo.

Estilos de Liderazgo

Una vez revisado los factores claves para ser un líder de excelencia y notar las habilidades que estos han desarrollado para direccionar de mejor manera a su equipo de trabajo, las organizaciones deberán mantener un determinado estilo de liderazgo acorde a su misión y visión que estos se han planteado.

- **Liderazgo Autocrático:** *Este estilo tradicionalista de liderazgo en la actualidad ya no es muy abarcado por los directivos de las organizaciones, sin embargo este se caracteriza por la toma de decisiones disconformes, por tener siempre la razón, posee un grado de malevolencia aparentando tener más experiencia que los demás y las personas que le siguen solo buscan logros personales antes que los comunes.*
- **Liderazgo Carismático:** *Es aquel líder que busca ser admirado y elogiado por sus partidarios, pero cuando este no lo logra este se torna agresivo y actúa de forma negativa ante los demás al ser desaprobado y para mantener el control a menudo hace uso de chantajes.*
- **Liderazgo situacional:** *Es aquel líder como su nombre lo dice, es decir este establece su comportamiento y sus relaciones interpersonales dependiendo del nivel de madurez organizacional con el que los demás colaboradores posean, es de aquí su característica situacional.*
- **Liderazgo participativo:** *Es aquel que mantiene un trato participativo e impulsa la colaboración ante situaciones nuevas con sus seguidores, es aquel que siempre esta con el equipo de trabajo reconociendo los logros alcanzados.*
- **Liderazgo Relacional:** *A más de las cualidades propias del líder este se enmarca más en las relaciones sociales, es decir que este promueva los*

vínculos de confianza a más de propiciar la empatía con sus seguidores, mejorando las estructuras socioculturales y promoviendo el cambio hacia el desarrollo de un buen clima organizacional. (Edel & García, 2007)

El liderazgo sin duda es la variable importante para que un organismo posea un adecuado Clima Organizacional, un apropiado clima dependerá de cómo los líderes influyen en sus colaboradores y como estos reaccionan ante los diferentes estilos de liderazgo.

2.5.3. Motivación

Hay ciertas maneras de definir y comprender lo que es la motivación, pero en muchos aspectos no damos importancia a lo que son las necesidades, sin duda son dos factores que las personas mantienen ante ciertos estímulos ya sean internos o externos.

Definición

A criterio de los autores **Sánchez, A., Palmero, F y Martínez Francisco. (2008)**, nos da a conocer que: *“La Motivación son factores de fuerza que influyen o incitan a la acción o ejecución consignadas a mantener el equilibrio y la supervivencia de un organismo, ya sea este por agentes externos o internos tanto en lo biológico como en lo social”*

Los autores nos mencionan que la motivación se basa por determinadas fuerzas que influyen dentro de un organismo y que dichas fuerzas provocan el comportamiento para mantener el equilibrio del mismo ya sea este en lo social o biológico.

La Motivación depende de procesos que influyen en el comportamiento, como la energía para que la conducta sea fuerte y persistente y la dirección para que la conducta tenga un propósito para llevar a cabo los objetivos y de esta manera alcanzar los resultados esperados. (Johnmarshall, 2010)

Es así que en la Motivación influyen dos factores para alcanzar un logro o resultado específico, que dentro de este interviene la energía que es la fuerza persistente para la ejecución y la dirección que es el propósito para lograr el objetivo o resultado determinado.

La noción principal que plantea **Luthans, F.** (2008). Es que *“La motivación comienza por ciertas carencias a las necesidades humanas ya sean estas fisiológicas o psicológicas, cuyas necesidades activan su comportamiento y guían hacia la realización de determinadas acciones”*

La Motivación son patrones subjetivos a la necesidad humana, esto conduce a la persona a actuar o comportarse de cierta manera ante estos estímulos y por ende procede a la acción.

Teniendo una idea más clara de lo que es la Motivación, podemos decir que son necesidades o impulsos que influyen en nuestra conducta para realizar una acción determinada, en el trabajo esto se transformaría a todos aquellos factores que rodea el ámbito laboral, ya sean estos los deseos de satisfacción del colaborador por la ejecución y alcance de una meta determinada o necesidades propias hacia la autorrealización.

Necesidades humanas

Muchos psicólogos han estudiado la Motivación humana y han llegado a la conclusión que la conducta del ser humano es influenciada por satisfacer ciertas necesidades que de una u otra manera el ser humano siempre trata de cubrirlas, es así que conoceremos dos características importantes y algunas de estas escaseces como nos habla en la teoría de necesidades de Abran Maslow.

- ***Necesidades primarias:*** *Son las necesidades fisiológicas que toda persona posee, son básicas para la vida como es el alimento, el ingerir agua, el dormir, el aire y la temperatura y a su vez importantes para la conservación de la raza humana como el mantener relaciones sexuales.*

- ***Necesidades secundarias:*** Estas son más precisas son de orden psicológico y que van apareciendo según la madurez de la persona como lo es la autoestima, sentido del deber, afiliación competitividad, asertividad, sensación de pertenencia, de amor, respeto y autonomía. (Keit & Newstrom, 2003)

Todos poseemos necesidades que nos impulsan a realizar determinada acción y es fácil comprender estos dos tipos principales, no obstante como lo dice Maslow no todas las necesidades son de igual intensidad y estas aparecen en un orden definido acorde se van cubriendo o satisfaciendo las necesidades primarias las personas dan más énfasis a las secundarias.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Abran Maslow, fue desarrollada por este en la década de los cuarenta, Maslow afirmaba que los seres humanos son animales de deseos, los cuales tenemos la necesidad de satisfacerlas, estas necesidades se ordenan en una jerarquía de importancia las cuales son:

- ***Necesidades fisiológicas:*** En este se encuentra las necesidades más apremiantes como son las de alimento, sexo y aire.
- ***Necesidades de seguridad:*** Son necesidades que posee el hombre como es tener una casa, mantener una seguridad económica y corporal.
- ***Necesidades de pertenencia:*** Aquí se encuentra las necesidades sociales como el amor y afecto a más de sentirse aceptados por las demás personas que lo rodean.
- ***Necesidades de estima:*** Son las necesidades del Yo del ego, la imagen personal positiva que siente abarcar, el respeto por parte de uno mismo y de tener el respeto de los demás.
- ***Necesidades de autorrealización:*** Es lo que cada persona quiere alcanzar a ser con todo su potencial, es decir crecer en el aspecto personal con todo su talento al máximo. (Griffin & Moorhead, 2010)

Trasladando estas necesidades al ámbito organizacional podríamos interpretar a las necesidades de fisiológicas a una adecuada ventilación con temperaturas y condiciones de trabajo adecuadas, máquinas dispensadoras de bocadillos y fuentes de agua en determinados sitios cubrirían esta jerarquía.

La necesidad de seguridad sería satisfecha con la estabilidad laboral, condiciones seguras en su sitio de trabajo, poseer dentro de un organismo seguros y un apropiado sistema de retiro para evitar pérdidas financieras ante un posible retiro, ya sea este por enfermedad o jubilación.

La necesidad de pertenencia es satisfecha con los vínculos que se forman en el grupo ya sea dentro y fuera de la organización, estas son las amistades y confianza que entre ellos se genera, fomentando el sentido de identidad organizativa.

La necesidad de estima se satisface a cabalidad con los puestos acorde al título que ellos ocupan, los puestos de las oficinas dentro del área de trabajo, las remuneraciones que estos reciben por mérito o recompensa y otras formas de reconocimiento.

Por último la necesidad de autorrealización es tal vez la más difícil de comprender dentro de la organización, si las personas se encaminan bien dentro de las necesidades de estima, de seguro estos se proyectaran a alcanzar y satisfacer sus necesidades de autorrealización siendo el motivo final para muchas personas.

La teoría de las necesidades de Abran Maslow fue la primera por ser conocida por parte de los gerentes organizacionales y trataban de aplicar estas jerarquías a sus colaboradores, no obstante actuales estudios demuestran que para llegar a la autorrealización estos cinco niveles jerárquicos son inestables para alcanzar a este grado, ya que no al ser satisfechas estas repercuten en el comportamiento organizacional.

2.5.4. Sinergia Empresarial

Cuando se alcanza una estabilidad estructural en los equipos de trabajo y estos están comprometidos motivacionalmente con su líder para alcanzar los objetivos organizacionales, se evidencia una cohesión dentro de ellos, ya que sumando fuerzas en conjunto a más de sus capacidades lograrán cumplir dichos objetivos, tales que no se podrían alcanzar si se lo realizará de una manera dependiente.

Definición

A manifiesto de los autores **Goold, M., Campbell, A.** (1998). La sinergia *“Derivada de griego “synergos” el cual su significado es trabajando juntos, relacionándolo a los negocios, sinergia es la pericia de dos o más compañías que al unirse y trabajar en conjunto generan un mayor valor que al hacerlo solas”*

La idea principal que plantea **Medrano, S.** (2001). *“La sinergia hace relación a la palabra de trabajo en conjunto como equipo en los colaboradores, es decir que existirá efectos mayores trabajando conjuntamente que individualmente”*

Hemos notado que el término sinergia no es más que el todo a la suma de sus partes, cuando dos o más energías conjuntas se suman para la ejecución de un objetivo con la debida cooperación y colaboración, estas ganan más que al hacerlo de una manera dependiente sin fines comunes a más de solo alcanzar sus propios intereses, a estos elementos de conveniencia lo llamamos sinergia.

Etapas para lograr la sinergia

La sinergia es el resultado alcanzado por los equipos de trabajo con la debida cooperación y coordinación con que los integrantes y su líder aporten, no obstante para lograr el éxito de este, los integrantes de un equipo de trabajo deberán pasar por las siguientes fases.

- **Relacionamiento**

Entra en juego el comportamiento individual del integrante, de cómo este se relaciona con los demás, conocer las características y preferencias del equipo en general no solo ayudará a identificar las debilidades o fortalezas, sino a más este aportará con sus habilidades para auxiliar en la falencia suscitada.

- **Posibilidades**

Conocer las posibilidades de aportación dentro del equipo, nos ayuda a conocer las fortalezas y apreciarlas de la mejor manera, de esta forma sabremos que podemos ganar en el ámbito personal y profesional.

- **Oportunidad**

Saber identificarlas en el entorno laboral es crucial, para lograrlos se debe entablar conversaciones con los integrantes del equipo de trabajo y de esta manera sacarlas su máximo provecho.

- **Acción**

Siempre y cuando hayamos alcanzado la buena relación, conociendo el grado de aportación e identificando las oportunidades dentro del equipo de trabajo, entramos al campo de acción con ideas claras de los objetivos a alcanzar.

- **Sincronía**

Etapa esencial para el desarrollo de la sinergia, pocos son los equipos que lo alcanzan, cuando existe una sincronía es innecesaria la coordinación de las acciones. (Taype, 2014)

Es importante que los equipos de trabajo tengan conciencia de estas etapas claves para alcanzar la convenida sinergia, ya que al hacerlo de una manera eficaz y eficiente no solo llegaran a alcanzar sus metas u objetivos organizacionales, sino también aportará a mejorar el desenvolvimiento e interacción general entre todos los colaboradores, logrando una cohesión próspera el cual contribuirá a optimizar el Trabajo en Equipo y mejor el Clima Organizacional dentro dela organización, siendo elementos de éxito para saber conlleva el rumbo hacia el desarrollo organizacional.

2.6. Fundamentación Teórica. Variable Dependiente

2.6.1. Desarrollo Organizacional

Definición

Como manifiesta **Chiavenato, I.** (2002). *“El desarrollo organizacional esta direccionado especialmente al cambio dentro de la organización es así que los propios empleados desarrollan el cambio y lo implementan con la guía de un consultor interno e externo”*

En su aporte los autores **Griffin, R. W., Moorhead, G.** (2010), expones que el Desarrollo Organizacional es: *“El proceso de cambio planeado y mejora de las organizaciones por medio de la aplicación del conocimiento de las ciencias de la conducta”*

Al hablar de desarrollo organizacional, hablamos de cambios planeados para la mejora dentro de la organización, para lograrlo esto está basada en la comprensión de las ciencias conductuales.

El desarrollo organizacional en la década de los sesenta y setenta fue estudiado por profesionales capacitados, a medida que el desarrollo organizacional iba creciendo a la orden del día, estos debían convertirse en gobernadores para el cambio, es así como la armada de Estados Unidos, la compañía General Electric y Royal Dutch Sell ha sido claro ejemplo del desarrollo organizacional exitoso.

Desarrollo organizacional sistemático

También llamado “cambio estructural” que es una reorganización, reordenamiento sistemático de las tareas y relaciones de jerarquía, estos pueden ser estructurales, de reingeniería, todo en base a una mejora para la organización, así como también la de mejorar la calidad de vida en el trabajo. (Griffin & Moorhead, 2010)

A mención del autor nos da una idea de cómo en una organización se ejecuta un cambio sistematizado dentro de la esfera organizacional, tomando siempre en consideración que todo proceso será para perfeccionamientos en sus funciones a desempeñar y mejoras en la calidad de vida laboral del colaborador.

Características del desarrollo organizacional

Esta está fundada en la investigación y acción, lo cual es recolectar datos de cierta área, departamento o de la organización y proporcionar estos antecedentes a los empleados para analizarlos y sacar sus hipótesis si estos fueran exitosos y así posteriormente estos lo refuercen para mantener una estabilidad.

El desarrollo organizacional como lo había mencionado anteriormente Griffin y Morhead, maneja las ciencias de la conducta, entre estas tenemos: la psicología, sociología, antropología cultural con la intención de mejorar las actividades dentro de la organización.

El desarrollo organizacional busca mejorar el funcionamiento dentro de ella, es así que el cambio de actitudes, creencias y valores de los colaboradores conllevaran a inmiscuirse en los cambios técnicos, estructurales, procedimentales entre otros

El desarrollo organizacional hace cambios en la organización como el incremento de la calidad dentro del trabajo, aumento de la eficacia o ya sea este para la resolución de problemas, mediante la flexibilidad y la capacidad de respuesta

PROCESOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- ***Diagnóstico***

Esto inicia mediante una investigación previa de la situación actual, inicia con la entrevista hacia el personal y se obtiene las percepciones de los resultados.

- **Intervención**

Mediante talleres y análisis en los grupos determinan que acciones y rumbo tomar para modificar la situación actual y encaminarse al cambio.

- **Refuerzo**

Mediante reuniones y evaluaciones periódicas se refuerza el cambio alcanzado, esto servirá para mantener la estabilidad de la organización. (Chiavenato, 2002)

Al hablar de desarrollo organizacional estamos haciendo referencia a un sin número de factores de cambio que intervienen a largo plazo hacia un adelanto o desarrollo exitoso dentro de una organización, es así que para alcanzarlo deberá existir una adecuada dirección, por parte de sus altos dirigentes, como al mismo tiempo la colaboración efectiva por parte de sus colaboradores.

2.6.2. Comportamiento Organizacional

Partiendo de este estudio **Chiavenato, I.** (2004). Expone que: *“Es el estudio del comportamiento de las personas y de los grupos dentro de una organización, es decir de cómo estos influyen dentro de ellas y como estas así mismo repercuten en las acciones de los colaboradores de forma recíproca”*

Por otra parte el autor **Luthans, F.** (2008), nos afirma que *“Específicamente el Comportamiento Organizacional procede de muchos marcos teóricos de las ciencias del comportamiento que se centran en comprender y explicar el comportamiento individual y grupal en organizaciones”*

Para el autor el Comportamiento Organizacional es el estudio, predicción y comprensión de diversos factores que las personas mantienen dentro de la organización, ya sea estos individuales o grupales.

El Comportamiento organizacional en el área académica se ha venido estudiando desde hace ya medio siglo, sin embargo los administradores que dirigen los grupos humanos han tenido problemas desde tiempos remotos a la civilización, es por eso que dichos problemas y soluciones a estos aún permanecen dentro de las organizaciones

En los decenios de 1980 y 1990 existía preocupación por parte de los administradores hacia la reestructuración de las organizaciones, ya que deseaban mejorar la productividad y las expectativas de calidad a sus clientes, enfrentar retos competitivos en el mercado internacional eran sus mayores desafíos.

Para entonces la intriga de muchos administradores en esos tiempos era como hacer para que todo esto cambie, es así que comprendieron que todo podría dar un cambio si se muestra un giro interno y modificar la conducta en los colaboradores de una organización, cambios subjetivos a lo que llamamos paradigmas.

Paradigma

A decir de **Luthans, F.** (2008). El termino paradigma hace referencia a un: *“Modelo, patrón o ejemplo” es una forma de pensamiento general o un esquema para comprender la realidad, define las reglas y los límites para saber comportarnos dentro de ellas para alcanzar el éxito”*

En la actualidad el comportamiento dentro de las organizaciones han evolucionado y han hecho énfasis al cambio de paradigma, ya no se mantiene el sistema tradicionalista que ha existido desde tiempos de la industrialización, ahora ve al capital intelectual y como este se comporta ante la organización, factores primordiales para el desarrollo organizacional antes que los recursos tecnológicos o la administración de los espacios físicos.

Características del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional posee características propias e incuestionables, abarca el contexto del conocimiento de los individuos esencial para comprender como estas incitan en las organizaciones.

- *El comportamiento organizacional es una disciplina científica aplicada que busca alcanzar tanto a las personas como a las organizaciones a niveles de desempeño nunca antes alcanzados, de esta manera la competitividad y satisfacción de los colaboradores será notoria involucrando el éxito organizacional.*
- *El comportamiento organizacional adopta un enfoque contingente identificando las situaciones actuales de la organización para obtener el máximo beneficio, este utiliza la dirección situacional, ya que las organizaciones trabajan acorde de las circunstancias.*
- *El comportamiento organizacional utiliza métodos científicos desarrollando y comprobando hipótesis mediante la experiencia y la observación al comportamiento dentro de las organizaciones.*
- *El comportamiento organizacional ayuda a trabajar con las personas en las organizaciones, es así que los administradores trabajan en conjunto con los colaboradores para tener éxito dentro y fuera de las mismas.*
- *El comportamiento organizacional incluye contribuciones de varias ciencias del comportamiento, como son la psicología, la sociología, la antropología, etc. El clima organizacional utiliza concepciones de todas estas áreas para el entendimiento de la misma.*
- *El comportamiento organizacional está combinado con varios campos de estudio como la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional, y la administración de los recursos humanos, es así que el CO está dirigida al análisis minucioso de estas disciplinas, estudiándolos para direccionar estas concepciones hacia el comportamiento dentro de las organizaciones ya sea individual como grupal (Chiavenato I. , 2004)*

A menudo pasamos el mayor tiempo en nuestro lugar de trabajo, por eso es de vital relevancia conocer de como los miembros de determinada organización se comportan tanto individualmente como grupalmente, es así que con este estudio podemos entender, predecir así como también administrar estos comportamientos dentro de las organizaciones y relacionarlos con el Clima Organizacional.

Niveles del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional abarca tres niveles distintos del comportamiento dentro de las organizaciones como a continuación lo puntualizamos.

- ***Micro perspectiva del CO***

Se centra en el comportamiento que mantiene el individuo al trabajar solo en la organización, ya que se centra más en su propia personalidad, atribuciones, percepciones y satisfacciones dentro de su trabajo, las investigaciones se centran en la aptitud motivacional que este ejerce para la ejecución de su trabajo. A este comportamiento se le conoce como comportamiento microorganizacional.

- ***Meso perspectiva del CO***

Se ajusta al comportamiento que los grupos o equipos de trabajo mantienen e influyen en ellos, de esta manera se busca mejorar la productividad de los mismos mediante socializaciones incentivadoras, colaboradoras y uniendo sus aptitudes para lograrlo, a este comportamiento también lo llamamos meso organizacional.

- ***Macro perspectiva del CO***

En este nivel aborda el estudio del comportamiento organizacional en forma general, así el estudio es sobre cómo liderar y coordinar las actividades del trabajo, tipos de poder y políticas organizacionales, el manejo de la comunicación y negociaciones, como tomar decisiones, el manejo del estrés y el conflicto, a esto lo conocemos como el comportamiento microorganizacional. (Chiavenato I. , 2004)

El autor nos menciona estos tres niveles de comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, ya que el comportamiento varía de colaborador a colaborador tanto individual como grupalmente.

Es así las relaciones interpersonales entre sus miembros es de suma importancia, de esto depende de su comportamiento, ya que al ser favorable no solo alcanzaran un mejor desempeño, sino también ayudaran a contribuir el camino al éxito hacia el desarrollo organizacional, encontrando la satisfacción propia por su trabajo y por la organización a que pertenecen, percibiendo ellos un clima organizacional favorable.

2.6.3. Comunicación Asertiva

Antes de profundizar los que es la comunicación asertiva, empezaremos por definir lo que es la comunicación para dar un preámbulo a conocer sobre esta disciplina y saber cómo la misma influye dentro de las organizaciones.

Comunicación

Son sistemas comunes de símbolos, signos y conductas el cual nos permite intercambiar mensajes o información de una persona a otra, es así que los símbolos optan por ser palabras escritas o habladas para transmitir un mensaje, los signos son los colores o las formas que estas adopten para dar información y la conducta es cualquier tipo de gesto quinestésico o facial para infundir determinadas acciones a expresar. (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007)

Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es el transmitir de forma positiva, madura, consiente y responsable un mensaje, para que exista esta comunicación dentro de las organizaciones deberán emplear y aplicar el contexto de las palabras como dar las gracias, pedir de favor o pedir una disculpas ante

una falta, es decir se gana un adecuado clima organizacional cuando las cosas se piden de la manera más adecuada y respetuosa. (Nicuesta, 2012)

La comunicación dentro de las organizaciones es lo que domina a la actividad dentro de ella, ya que es el medio por el cual los empleados ejecutan sus labores, de igual manera para los administradores el poder comunicarse de una manera asertiva determina la ejecución de su planeación, organización y control, a más de esto relacionarse con sus colaboradores de una manera excepcional, promoverá un apropiado Clima Organizacional encaminándose hacia el desarrollo de la misma.

En cualquier contexto la comunicación es interactiva entre las personas, es así que se forma una dinámica para el interlocutor y receptor cuya asertividad dependerá de la calidad de la manera que se desarrolle este proceso dentro de las organizaciones.

Por otra parte la comunicación interpersonal son competencias psicosociales que al direccionarlo de la misma forma se obtendrá dicha asertividad que serán claves para el alcance de logros dentro de la organización.

Esto se alcanza cuando las personas manifiestan sus criterios o puntos de vista, respetando y sin menospreciar al criterio de su interlocutor es aquí la génesis del concepto de asertividad haciendo referencia de respeto a los intereses ajenos.

Una persona es asertiva, aquel que sabe manejar sus propias emociones, no dejando a un lado su derecho de expresarlo sin repercutir en la otra persona, esta persona puede mantenerse de forma dependiente o interdependiente a la hora de entablar una comunicación, demostrando un grado de relajamiento al momento del proceso al hablar con claridad.

Un directivo que hace uso de la comunicación asertiva es aquel capaz de mantener y hacer respetar los derechos comunes en el proceso comunicativo dentro de la organización, sus objetivos es entablar una comunicación clara, apropiada y sólida

con los miembros de la organización, las características que este posee son las siguientes:

- *El directivo destaca de mantener una comunicación asertiva cuando inspecciona sus propios intereses, de esta manera él establece en que dimensión ser respetados.*
- *Este percibe mediante la observación el comportamiento de su interlocutor, es así que el directivo sabe de qué manera correlacionarse con sus colaboradores.*
- *Es capaz de controlar sus emociones ante sus interlocutores, de esta forma el evade los comportamientos no asertivos caces de provocar inestabilidad dentro del clima organizacional.*
- *El directivo mantiene una postura empática, es decir este se pone en el lugar de su interlocutor al momento de comunicarse.*
- *Por último el directivo que mantiene la comunicación asertiva tiene un grado de autoestima elevado, esencial para contagiar al resto de la organización con su grado emocional. (Gómez, 2013)*

Hemos notado que la competencia de la comunicación asertiva tanto personal como directiva, se desarrolla cuando son capaces de controlar sus propias emociones y de los posibles efectos que estos ejercen al momento de ejecutarlos, la autorregulación será su autocontrol, el ser empático con los demás fortalecerá la cohesión grupal, al cumplir todos estos factores sin duda reflejara un exitoso desarrollo personal, organizacional y por ende se establecerá un adecuado clima laboral.

Métodos de la comunicación asertiva organizacional

Sabemos que la comunicación asertiva al momento de expresar un mensaje lo debemos dar con honestidad, claridad, de forma positiva pero sobre todo con respeto y madurez a la hora de ejecutarlo, es así que existen métodos para lograrlo dentro del ámbito organizacional como son:

- *Congregarse con los colaboradores de la organización para realizar dinámicas de integración es una manera viable, donde el objetivo sea lograr una cohesión mediante la comunicación asertiva entre sus integrantes.*

- *Diseñar situaciones de conflicto en los equipos de trabajo nos servirá para buscar alternativas de solución ante el problema, aquí se aplicará la comunicación asertiva, resolviéndolos sin la necesidad de atropellamiento entre sus miembros.*
- *Generar conciencia de compromiso en el equipo de trabajo ante las estrategias planeadas hacia el alcance de sus objetivos, donde el factor principal sea la comunicación entre ellos, servirá para mantener un grado de compromiso y responsabilidad dentro de la organización.*
(Astidillo, 2012)

Es todo un reto por parte de los directivos fomentar la comunicación efectiva y eficaz en sus colaboradores, ya que al lograrlo los mismos estarán más comprometidos con los objetivos organizacionales.

Destacar entre los colaboradores al empleado asertivo del mes, generará mayor competitividad en el ámbito de esta disciplina, ya que los empleados no solo competirán por destacarse en sus labores y así mejorar su producción, sino que también desarrollarán una cultura de valores, los mismos que son esenciales para que exista un adecuado clima laboral y por ende este factor sea clave para el desarrollo organizacional.

Notamos que la comunicación asertiva tiene una repercusión directa sobre el mismo, es así que para que el mensaje o la información sean interpretados de una manera clara directa y concisa, es propicio que los directivos y colaboradores mantengan un compromiso de respeto mutuo al momento de comunicarse, buscando la satisfacción por parte del interlocutor y del receptor a la hora de transmitir cierta información.

Técnicas para desarrollar la asertividad

Para mejorar la comunicación interpersonal y grupal dentro de la organización, hacemos referencia a estas pautas para desarrollarla, por otra parte para las organizaciones poco motivadoras, con sistemas de burocracia tradicionalistas y

conformada por personas apáticas, estas técnicas planteadas no serán de su incumbencia.

- **Disco Rayado:** *Es la reproducción perenne de las palabras que formulan nuestros sentimientos, permitiéndonos aclarar nuestras ideas para no caer en la engaños orales manejables.*
- **Banco de niebla:** *Es la capacidad para aceptar las críticas ajenas sin dejar la esencia de ser uno mismo, reconociendo ante ellos que lo expuesto mantiene algo de cierto en lo expresado.*
- **Aserción negativa:** *Esta técnica nos ayuda a aceptar nuestras equivocaciones si lo hemos cometido ante los demás, analizando con la comprensión de lo expuesto.*
- **Aserción positiva:** *Es la afirmación asertiva de los comentarios positivos hacia una persona, no obstante tenemos que diferenciar de las manipulaciones de los elogios recogidos.*
- **Interrogación confrontativa:** *Consiste en ser más asertivos a la hora de acatar las críticas de las otras personas, al obtener un grado de provecho de estas al utilizarlas o separándolas si son manipulativas.*
- **Información Gratuita:** *El escuchar atentamente las conversaciones nos garantiza ganar una disputa para ambas partes con concordancia de criterios para lograrlo.*
- **Compromiso viable:** *Es la responsabilidad a cumplir con la otra parte, llegando a acuerdos favorables para las partes. (González & Olivares, 1999)*

Es así que el desconocimiento de la asertividad en la comunicación, encamina infaliblemente hacia el quebrantamiento del Clima Organizacional, ya que de no aplicar una comunicación en base a los factores estudiados perderán su efectividad a la hora de hacer llegar la información y por ende conllevaran a un retraso en todo el proceso del desarrollo organizacional.

2.6.4. Clima Organizacional

Se entiende por Clima Organizacional a las percepciones que mantiene los colaboradores dentro de la organización, es así que profundizaremos el estudio de esta variable, para entender lo que está ocurriendo dentro de ella y de cómo esto repercute a la misma, para algunos autores el CO es:

2.6.4.1. Definiciones

Para el autor **Aguirre, C.** (2001). Clima Organizacional es *“El ambiente psicosocial que envuelve la atmósfera de trabajo, son las apreciaciones que mantienen los colaboradores con las condiciones laborales, a más de la comunicación e interacciones entre ellos, estos factores influyen en la percepción sobre el clima organizacional”*

Por su parte a idea principal de **Chiavenato, I.** (2007). *“Clima Organizacional hace referencia a todo el ambiente interno existentes en los miembros de la organización, el cual está estrechamente combinado con el grado motivacional de sus trabajadores”*

El clima de una organización es aquel que puede ser percibido por el trabajador sin que este sea consciente de los factores que lo preceden, es así que no se puede evaluar el clima porque no se sabe si lo que se está evaluando son las percepciones del trabajador o son verdaderamente las características organizacionales las que influyen en el CO. (Brunet, 2007)

El clima es la parte intangible pero percibidas por miembros dentro de una organización, en gran medida se basa por los efectos de las relaciones interpersonales que mantiene los mismos, de cómo transgrede entre ellos la comunicación y de cómo ciertos factores organizacionales inciden en su conducta y desempeño laboral.

Importancia

Para los administradores es de total importancia ejercer una vigilancia del Clima Organizacional, con esto determinara los valores que se están marcando dentro de la organización, las actitudes que sus colaboradores opten ante posibles cambios y la creencias que ellos mantienen con respecto a la organización, es por eso que ellos analizan y diagnostican el clima por estas tres razones:

- *Para valorar el grado de estrés o insatisfacción de sus colaboradores que repercuten en comportamientos desfavorables para la organización y evaluar los orígenes del conflicto para dar paso a posibles soluciones.*
- *Iniciar y mantener el cambio de como el administrador debe dirigir sus intervenciones para para prevalecer el clima organizacional.*
- *Dar seguimiento al desarrollo organizacional y prever los posibles problemas que puedan surgir dentro de ellas.* (Brunet, 2007)

Es por esto que es relevante la importancia que sus directivos hagan un seguimiento del Clima Organizacional dentro de un organismo, ya que de esta manera el directivo identifica los factores negativos que influyen en el comportamiento de sus colaboradores y pueda direccionarlos hacia la resolución de dichos problemas.

Ambiente

Hace referencia a organismos o fuerzas que prevalecen en el exterior de la organización para que puedan afectar significativamente el rendimiento de la organización.

- *Ambiente general*
Son aquellos que factores que están fuera de la organización y que pueden influir de forma directa a la misma entre estas tenemos: los elementos tecnológicos, cuestiones de globalización, las influencias socioculturales, factores económicos y políticos.

- ***Ambiente específico:*** *Son elementos propios de la organización, indispensables para la consecución de las metas u objetivos, no obstante esto puede variar según las situaciones cambiantes del entorno. (Robbins & Coulter, 2000).*

Como podemos evidenciar son factores de fuerzas ya sean externas o internas que influyen en el Clima Organizacional y configuran su desempeño tanto para los colaboradores de la organización como también a sus directivos.

2.6.4.2. Teoría de Likert

Esta teoría de Rensis Likert se basa en estudiar las causas y los efectos que mantiene el Clima Organizacional dentro de las organizaciones, detectar el papel eficaz que mantiene dentro de la misma por el comportamiento administrativo y a más de como este es percibido por los miembros de la estructura organizativa acorde a las condiciones laborales.

- ***Variables causales***
Son variables que determina la evolución y resultados obtenidos por parte de la organización, el clima puede ser modificado por los colaboradores dependiendo de las circunstancias.
- ***Variables intermedias***
Refleja el estado de la salud de la organización, es decir aquí se estudia el grado de motivación de sus colaboradores, sus actitudes, su rendimiento y su eficacia al momento de comunicarse.
- ***Variables finales***
Son variables dependientes, fruto del efecto conjunto de las dos precedentes, aquí se refleja los resultados alcanzados por la organización, como la productividad, sus gastos entre las ganancias y pérdidas. (Brunet, 2007)

La interacción de estas variables nos permitirá diferenciar grandes tipos de climas , con un sistema de tipo autoritario o participativo que se va a explicar a continuación.

2.6.4.3. Tipos de Clima Organizacional

Es posible modificar el clima dentro de una organización, para lograrlo en primera deberíamos dedicarle tiempo y debe acarrear el grado de importancia que los directivos dedican a ella, es así que existen varios tipos de clima que se manejan en las organizaciones como son:

- ***Clima de tipo autoritario***

Es aquel en que la dirección no tiene confianza en sus colaboradores, las decisiones lo manejan desde la cima de la organización y las insta a los demás de manera descendiente, los empleados tienen a trabajar con miedo ya que se utiliza el sistema de castigo y recompensa.

- ***Clima de tipo autoritarismo paternalista***

Es el que mantiene una confianza directa con sus colaboradores, aquí las decisiones se toman en cualquier jerarquía, aquí los castigos y recompensas son utilizados por los directivos con el único propósito de motivar a los empleados para que rindan en su área de trabajo.

- ***Clima de tipo participativo***

Es aquel en que la toma de decisiones se lo hace tanto en la cima de la organización como en los niveles inferiores de la misma, en este tipo se trabaja las necesidades de estima y prestigio, este tipo de clima es más dinámico en donde las decisiones se toman a base de objetivos por satisfacer.

- ***Clima de tipo participación de grupo***

Aquí la organización tiene un total grado de confiabilidad en sus colaboradores, las relaciones interpersonales entre los superiores y subordinados es excelente, la comunicación y la toma de decisiones se lo realiza de forma lateral y existe una extraordinaria motivación por parte de los empleados a alcanzar los objetivos. (Brunet, 2007).

Todos los empleados y directivos forman un equipo, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales, sin embargo es trascendental que el personal de dirección sepa reconocer que tipo de clima organizacional se maneja dentro de la organización, ya que mientras más el clima este enfocado al tipo participación en grupo, el clima laboras será optimo y satisfactorio para toda la entidad.

2.6.4.4. Factores del Clima Organizacional

Estrés

Uno de los factores determinantes que incide directamente al Clima Organizacional, es la tensión que se genera al trabajar con presión, ya sea este de orden psicológico, psicosocial o físicas, al hablar del primer orden haríamos énfasis a las preocupaciones que mantiene el individuo a la hora de ejecutar su labor, dichas preocupaciones pueden ser varias, pero las más comunes dentro de los trabajadores son las contrariedades que se presenta en el hogar, las mismas que la persona transporta a su lugar de trabajo, o puede ser causado por las exigencias que mantiene al sentirse presionado o asfixiado para terminar su responsabilidad en un tiempo establecido, factores que evidentemente limitaran su grado de desenvolvimiento.

Por otro lado tenemos las de segundos orden producidos por las tensiones que se genera al momento de relacionarse con los demás miembros de del grupo, es decir sus relaciones interpersonales son malas, los trabajadores no se sienten bien al relacionarse con sus compañeros de labor, peor aún no toleran trabajar en equipo conjunto con ellos, es así que la tensión se hace presente provocando un mal comportamiento en el trabajador.

Por último tenemos el estrés producido por el factor físico es decir, existe una excesiva retención de energía para liberarlo o siendo el caso contrario de un deliberado brote de energía del cuerpo, es así que los colaboradores dentro de las organizaciones que pasan sentados horas frente al computador o brindando atención

al cliente acumulan dicha energía y por consiguiente aparecen los malestares laborales, por lo contrario el desgaste físico también produce este malestar, ya que las exigencias que presenta un trabajador al realizar una labor de alto desgaste físico superando su capacidad de ejecución, no solo se sentirá tensionado sino también este comenzara a presentar el estrés de tipo psicológico.

Definición

Son los nervios, las percepciones de ansiedad y la tensión que este influye en el organismo de un individuo, ante un pensamiento sobresaliente de las exigencias mayores que la capacidad de enfrentamiento, ya sean estas exigencias psicológicas o físicas impuestas por el entorno. (Hellrigger & Jhon, 2009).

La idea que nos expresa el autor refiera a que son procesos biológicos del ser humano, que reaccionan ante estímulos externos e internos ante determinadas circunstancias que denotan exigencias para afrontarlo, es así que tenemos dos tipos de estrés el cual se define a continuación.

***Distrés:** El estrés negativo es un factor de orden psicológico, ante algunos estresores del entorno, de esta manera la persona cree que las exigencias son superiores a su capacidad para ejecutarlas y por lo tanto manifiesta grados de ansiedad o tensión*

***Eustrés:** Conocido como el estrés positivo, es aquel que nos accede a las adaptaciones de un entorno cambiante o ante contrariedades y peligros dentro la organización, este tipo d estrés ayuda a que la persona se desarrolle en un 110% para la ejecución de sus tareas. (Delgado, 2013)*

Desde el punto psicológico el estrés es un factor que aparece cuando la persona siente que las demandas no pueden ser superadas con la capacidad que el colaborador tiene para ser afrontadas, apostando el peligro eminente del de la estabilidad emocional, sin embargo sabiendo sobrellevarlos el estrés se transforma en beneficioso para el mismo, creciendo el impulso de desarrollo personal y organizacional.

Cultura organizacional

Chiavenato, I. (2007). Señala que la cultura organizacional es “*Es el estilo de vida de la organización, esta mantiene sus creencias, sus valores y expectativas, su cultura es una forma interacción y relaciones ajustadas de cada organización*”

Es un conjunto de sistemas que comparten los miembros dentro de las organizaciones que las distingue de otras, como son sus propios valores y su propia cultura organizacional, examinándolo con minuciosidad existen siete peculiaridades que valora la organización captando la esencia básica de la cultura de una organización.

- **Innovación y correr riesgos:** *Es aquel grado de aliento que se da a los colaboradores para que asuman riesgos y sean innovadores para el cambio.*
- **Minuciosidad:** *Es el grado de precisión que debe prestar los empleados a los detalles, desarrollar la capacidad de análisis sin duda mejora la producción y satisfacción.*
- **Orientación a los resultados:** *A más de las técnicas y operaciones para alcanzar los resultados, es el grado en que la gerencia se centra más en los logros conseguidos.*
- **Orientación a las personas:** *Es el grado en que la gerencia maneja las decisiones y el efecto que este tiene para alcanzar los resultados.*
- **Orientación a los equipos:** *Es el grado en que las acciones laborales se establecen en equipos más que individuarme.*
- **Agresividad:** *Es el grado de competitividad que mantiene las personas dentro de la organización.*
- **Estabilidad:** *Grado de permanencia en que las actividades de la organización mantiene en vez de seguir creciendo (Roobins, 2004)*

Estas características muestran los grados realistas que salvaguarda una organización hacia su cultura. Esta imagen involucra la comprensión conjunta que mantienen los miembros dentro de ellas, para hacer las cosas y del saber comportarse.

A más de los factores mencionados que envuelven al Clima Organizacional, debemos mencionar que dentro de esta se encuentra la capacitación y adiestramiento, elementos necesarios el cual permitirá el buen desempeño de los colaboradores y mejorando en todo ámbito de la esfera organizacional y personal.

***Capacitación:** Entendiendo por capacitación al conjunto de factores que brinda información al colaborador, para que de esta manera desarrolle sus habilidades a desempeñarse y mejorando así su rendimiento en su puesto de trabajo.*

***Adiestramiento:** Es el conjunto de acciones con propósito de mejorar las habilidades, destrezas y aptitudes del colaborador dentro su área de trabajo. (González & Olivares, 1999)*

La capacitación y adiestramiento hacia el talento humano sin duda es la mejor inversión que las organizaciones pueden hacer, ya que al nutrirlos de información para que se desenvuelvan de una manera óptima dentro de su sitio de trabajo no solo aumentará con eficiencia su productividad, sino también mejorará el bienestar personal.

Orientación Organizacional

Una vez pasado las fases de la selección de personal es necesario que el nuevo miembro de la organización conozca sus funciones, sus tareas y a sus compañeros de trabajo, a más que este colaborador deberá comprender sus políticas, y prácticas generales, al mismo tiempo incumbirá identificar sus divisiones, departamentos, como a más conocer sus beneficios y los reglamentos internos. A esto lo también lo llamamos inducción y de aplicarlo de una manera óptima, a primera instancia este percibirá un clima laboral positivo.

Socialización organizacional

Para muchos investigadores es quizá la más importante e influyente para que exista un adecuado clima organizacional, ya que al socializar con los demás implica conocimiento y por ende desarrollo de habilidades para mejoras en el trabajo, a más que adoptará padrones de comportamiento ajustándose a los valores y normas organizativas, una adecuada socialización generará bienestar y por ende buen clima laboral. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006)

De lo estudiado concluimos que tanto la capacitación, el adiestramiento, la orientación y socialización organizacional son factores que influyen en el comportamiento y desarrollo de sus funciones laborales, ayuda a los colaboradores de la organización a ser más responsables, a manejar bien sus relaciones intrapersonales promoviendo el buen clima laboral.

Diseños organizacionales

Entendemos por diseños organizacionales a como estas están distribuidas dentro de la esfera organizacional es así como dentro de ella se encuentra las funciones, líneas de mando, departamentos, normativas y estilos gerenciales, teniendo como objetivo dividir el trabajo en diferentes tareas logrando la coordinación efectiva de las mismas.

Estructura Simple

Esta estructura está enfocado más a las organizaciones pequeñas en donde el directivo es el propio dueño, Esta mantiene un valor bajo en los departamentos, amplias extensiones de control, escasa formalización y autoridad centrada en una sola persona para la toma de decisiones.

Estructura Burocracia

Esta estructura se caracteriza por mantener operaciones demasiado rutinarias pero con la capacidad de desempeñar efectivamente las labores dadas, este mantiene las reglas y regulaciones formalizadas, labores agrupados por departamentalización según las funciones a desenvolverse, autoridad centralizada, expresión de control angostas y la toma de decisiones sigue una línea de mando.

Estructura Matricial

Esta estructura mantiene los grandes organismos, aquí se genera líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto.

- ***Por funciones:*** *Aquí se reúne los especialistas para agrupar los capitales especializados para varios productos, su desventaja radica en la dificultad de regularizar las tareas para que se termine en tiempo y dentro del presupuesto establecido.*
- ***Por producto:*** *Facilita el cumplimiento a tiempo de los objetivos dentro del presupuesto, delega responsabilidades con relación al producto con la duplicidad de actividades y costos. (Roobins & Judge. 2009).*

El fortalecimiento de estas estructuras tiene como propósito desarrollar un adecuado manejo en las coordinaciones internas, ya que de mantener una estructura simple es sinónimo de sobrecargo de responsabilidades, al mismo tiempo que la estructura burocrática genera del aumento de la formalización, pero las organizaciones de excelencia mantienen un una estructura matricial que es el estar en relación frecuente entre varias especialidades de esta forma promover la comunicación y el clima laboral existente.

Ahora sabemos que para que exista un favorable Clima Organizacional involucra muchos aspectos, siendo el más importante el capital humano y de cómo este interactúa a nivel de toda la organización, fortalecer el trabajo en equipo mediante un buen liderazgo emotivo será crucial para alcanzar la sinergia y por ende lograr los objetivos planteados dentro de la misma.

Con estos factores no solo se encaminará hacia un desarrollo organizacional, sino también mantendrá una imagen de en donde los miembros de la misma manejan de una forma efectiva su comportamiento en base de la comunicación asertiva, siendo todos estos componentes en donde se pueda apreciar como una organización sólida en donde su Clima Organizacional dentro de ella es favorable.

2.7. Hipótesis

El Trabajo en Equipo incide en el Clima Organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público, del cantón Ambato.

2.8. Señalamiento de Variables

2.8.1. Variable Independiente

Trabajo en Equipo.

2.8.2. Variable Dependiente

Clima Organizacional.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación está enmarcada dentro del enfoque cuali-cuántitativo que detallaremos a continuación.

Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo de la investigación nos permite estudiar e investigar sobre El Trabajo en Equipo con los elementos que lo componen y por consiguiente comprender cuáles son los factores relevantes que repercuten en el Clima Organizacional dentro de los Colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, de esta manera conocer a profundidad la realidad en que los trabajadores perciben el entorno en el cual estos se desenvuelven.

Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo de la investigación tiene como propósito comprobar la veracidad de la hipótesis, mediante la aplicación de una encuesta y los resultados que esta nos proporcionará, de esta forma sabremos a cabalidad el grado de incidencia que genera el Trabajo en Equipo sobre el Clima Organizacional.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

Para desarrollar, sustentar y profundizar el presente estudio de investigación se acudió a las siguientes fuentes de información:

3.2.1. Investigación de Campo

La investigación de campo se efectuará en el Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, la misma que contó con la colaboración desinteresada de sus integrantes para la aplicación de las encuestas y de esta manera dar cabida a la investigación.

3.2.2. Investigación Bibliográfica

Con la investigación bibliográfica podremos estudiar y por consiguiente comprender el contexto en sí de la investigación, esto lo efectuaremos mediante la indagación de sustento confiables y originales de las mismas, apoyándose en teorías y estudios científicos tales como libros, medios electrónicos (sitios web), artículos científicos, etc.

3.3. Nivel o Tipos de Investigación

3.3.1. Investigación Exploratoria

Con la investigación exploratorio indagamos sobre todos aquellos elementos o factores en que están involucrados los dos variables el Trabajo en Equipo y el Clima Organizacional entre estos factores podemos identificar el nivel de colaboración existente dentro del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato y como incide este sobre el Clima Organizacional.

3.3.2. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva nos permite puntualizar los factores, propiedades y características que enmarcan estas dos variables a investigar las cuales son el Trabajo en Equipo y el Clima Organizacional, para una interpretación directa de la problemática de estudio.

3.3.3. Correlacional

Con la investigación correlacional se podrá determinar la relación existente entre las variables a investigar, es así que su correlación se comprueba con el estudio minucioso de las variables en cuestión, para determinar su vinculación y su incidencia con el Trabajo en Equipo sobre el Clima Organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población de estudio de esta investigación reúne el universo total de la población, es decir, todos los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Identificando una población total de 110, quienes permiten el estudio minucioso de las variables planteadas en la investigación.

Población totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrado. Muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población la cual fue extraída lo cual indica que es representativa. (Tamayo, 2011)

Tabla N° 3.1. Población Investigada

		N° INVOLUCRADOS	PARTICIPANTES
Personal Del Ministerio	1	Directivos, Administración General	26
	3	Dirección Financiera	14
	4	Dirección de Ingeniería y logística	25
	5	Departamento de Orientación y Mantenimiento	45
		TOTAL	110

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público Ambato

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

3.4.2. Muestra

En la presente investigación se aplicará a toda la población, por lo tanto no se aplicará ningún tipo de muestro.

3.5. Operacionalización de Variables

3.5.1. Variable Independiente: Trabajo en Equipo

Cuadro N° 3.1. Operacionalización Variable Independiente

Contextualización	Categoría	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común, con responsabilidad mutua compartida.</p>	<p>Capacidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes • Aptitudes • Habilidades 	<p>¿Estima que las actitudes de los colaboradores inciden el desarrollo institucional?</p> <p>¿Considera que sus habilidades contribuyen a promover el trabajo en equipo?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
	<p>Propósito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metas • Responsabilidades • Resultados 	<p>¿Existe responsabilidad dentro de su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas?</p>	
	<p>Objetivo de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Colaboración 	<p>¿Los resultados obtenidos por la institución, reflejan la eficiencia con que se trabajó?</p>	
	<p>Responsabilidad mutua</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Compromiso institucional • Confianza 	<p>¿Se siente comprometido con la institución en la que labora?</p>	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

3.5.2. Variable Dependiente: Clima Organizacional

Cuadro N° 3.2. Operacionalización Variable Dependiente

Contextualización	Categoría	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>Es el ambiente pisco-social que envuelve la atmósfera de trabajo, son las apreciaciones que mantienen los colaboradores con las condiciones laborales, a más de la comunicación e interacciones entre ellos, estos factores influyen en la percepción sobre el clima organizacional</p>	Ambiente pisco-social	<ul style="list-style-type: none"> Motivación Afectividad Entorno 	¿Se realizan periódicamente actividades motivacionales dentro de la institución para promover un adecuado clima organizacional?	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>
	Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura Organizacional Remuneraciones Reconocimiento 	¿Considera que las remuneraciones inciden en el desempeño laboral de los colaboradores?	
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Empatía Comunicación asertiva Concepciones 	<p>¿Estima que la empatía, es indispensable para fomentar un clima organizacional satisfactorio?</p> <p>¿Se pone en práctica la comunicación asertiva dentro de la institución?</p>	
	Interacción	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones interpersonales Cohesión grupal Contribución 	¿Considera que las relaciones interpersonales determinan el ambiente laboral?	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

3.6. Recolección de Información

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

Cuadro N° 3.3. Recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
<p>1. ¿Para qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la incidencia del Trabajo en Equipo en el Clima Organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua. • Identificar el nivel de Trabajo en Equipo en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua. • Diagnosticar el Clima Organizacional que se genera actualmente en la institución. • Diseñar una alternativa de solución al problema que se presenta en la institución.
<p>2. ¿De qué personas u objetos?</p>	<p>Directivos y colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua</p>
<p>3. ¿Sobre qué aspectos?</p>	<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Capacidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes • Aptitudes • Habilidades <p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metas • Responsabilidades • Resultados <p>Objetivo de Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Colaboración <p>Responsabilidad Mutua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Compromiso institucional • Confianza

Continuación del cuadro Cuadro N° 3.3

	<p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Ambiente psico-social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Efectividad • Entorno <p>Condiciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura organizacional • Remuneraciones • Reconocimiento <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Comunicación Asertiva • Concepciones <p>Interacción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Compromiso institucional • Confianza
4. ¿A quiénes?	A 110 colaboradores del Ministerio entre: Directivos, Administración General, Dirección Financiera, Dirección de Ingeniería y Logística, Departamento De Orientación y Mantenimiento.
5. ¿Cuándo?	Diciembre 2015-Diciembre 2016
6. ¿Dónde?	Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.
7. ¿Cuántas veces?	Se realizará una vez a cada uno de los encuestados.
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas
9. ¿Con qué?	Cuestionarios Estructurados

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público Ambato

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

3.7. Procesamiento y Análisis

Para analizar y procesar la información de la presente investigación seguiremos ciertos procedimientos

Codificación de la información

Para tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público, Ambato, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema.

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

Graficar y Analizar

Para esta presentación se utilizara la representación de pasteles estadísticos y para el análisis se efectuará mediante los datos corregidos procediendo de la siguiente manera:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico.
- Comprobación de hipótesis
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

Interpretación

- La interpretación de los resultados se elabora bajo una síntesis de los mismos para poder hallar toda la información necesaria para dar la posible solución al problema de estudio.
- Se aplicara el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados

Recopilados y tabulados los datos obtenidos en la encuesta, se analiza cada una de las preguntas para sacar sus respectivos resultados del cuestionario aplicado a todos los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua

Los procedimientos Estadísticos aplicados fueron: la prueba del Chi – Cuadrado, que se convierten en los parámetros con los que se verifica la Hipótesis.

4.2. Interpretación de Datos

Ciento diez colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua fueron encuestados, lo que corresponde al 100% de la información obtenida, se ha realizado su correspondiente análisis e interpretación respetiva de cada una de las preguntas las mismas que se encuentran detalladas a continuación

Análisis e Interpretación de Resultados

Pregunta 1.- ¿Se siente comprometido con la institución en la que labora?

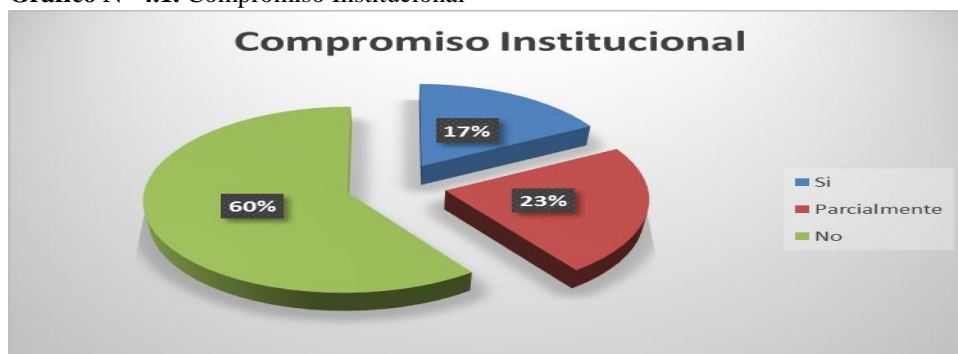
Tabla N° 4.1. Compromiso Institucional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	17,27%
Parcialmente	25	22,73%
No	66	60,00%
Total	110	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Gráfico N° 4.1. Compromiso Institucional



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Análisis: Mediante los datos inferidos de la encuesta, observamos que 66 de los trabajadores que representa al 60% manifiestan que no se sienten comprometidos con la institución en la que labora; mientras que 25 personas que identifica al 36.36% expresan que parcialmente se sienten comprometidos y el 4.5% que son 5 personas, aclaran que si se sienten comprometidos con su institución.

Interpretación: Se evidencia que la mayoría de los trabajadores exponen que no se sienten comprometidos con la institución en que laboran, ya que la mayoría de sus empleados no mantienen una estabilidad laboral dentro de la misma. Mientras que la minoría expresa que sí se sienten comprometidos, debido a que estas personas poseen nombramientos evidenciando su empoderamiento con su institución.

Pregunta 2.- ¿Existe responsabilidad dentro de su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas?

Tabla N°4.2. Responsabilidad y Metas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	3,64%
Parcialmente	41	37,27%
No	65	59,09%
Total	110	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Gráfico N° 4.2. Responsabilidad y metas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Análisis: De los resultados obtenidos de las encuestas se puede apreciar que 65 de los trabajadores que representa el 59.09% indican que no existe responsabilidad dentro del equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas, mientras que el 37.27% que corresponde a 41 colaboradores manifiestan que parcialmente existe dicha responsabilidad y tan solo 4 personas que constituye el 3.64% exponen que si existe tal responsabilidad dentro de su equipo para alcanzar las meta.

Interpretación: Inferimos de los resultados que la mayoría de los encuestados no mantienen un grado de responsabilidad ante las metas propuestas, esto se debe a que hay poca importancia entre los colaboradores al trabajar o cooperar dentro de su equipo de trabajo, es así que sólo las personas comprometidas con la institución que son en su minoría demuestran responsabilidad, lo que deberíamos tomar muy en cuenta para fortalecer este valor.

Pregunta 3.- ¿Estima que las actitudes de los colaboradores afecta el desarrollo institucional?

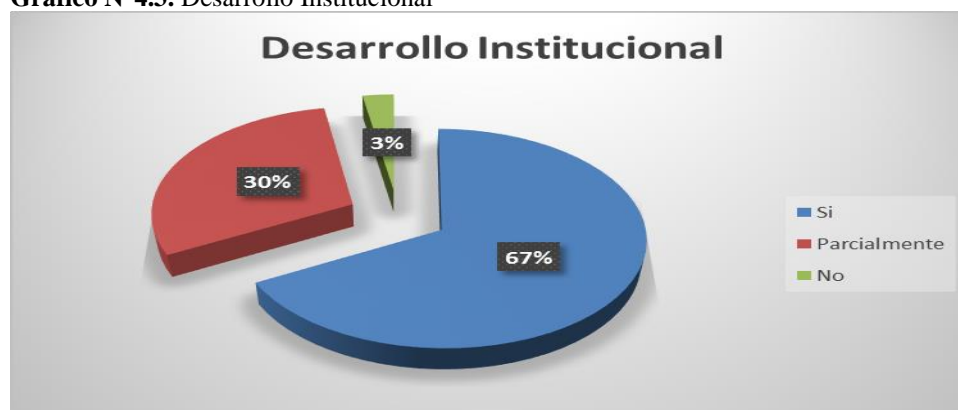
Tabla N° 4.3. Desarrollo Institucional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	74	67,27%
Parcialmente	33	30,00%
No	3	2,73%
Total	110	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Gráfico N°4.3. Desarrollo Institucional



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Análisis: Se puede conocer que 74 colaboradores equivalentes al 67.27% estiman que las actitudes de los colaboradores sí afecta al desarrollo institucional, mientras que 33 de los trabajadores correspondientes a 30% manifestó que parcialmente las actitudes afecta a dicho desarrollo, siendo así la minoría del 2.73% es decir 3 personas indica que las actitudes no afecta a tal desarrollo institucional.

Interpretación: De acuerdo con la encuesta notamos que la mayor parte de los trabajadores exponen que sus actitudes afectan al desarrollo de la institución, esto se debe a que muchas personas se comportan de distinta manera ante acciones u obras de los demás, principalmente es una actitud desinteresada ante el trabajo, el cual es evadir responsabilidades dentro de este para alcanzar u conseguir un beneficio propio, todo esto conlleva o impide que la institución alcance su nivel de efectividad.

Pregunta 4.- ¿Considera que sus habilidades contribuyen a promover el Trabajo en Equipo?

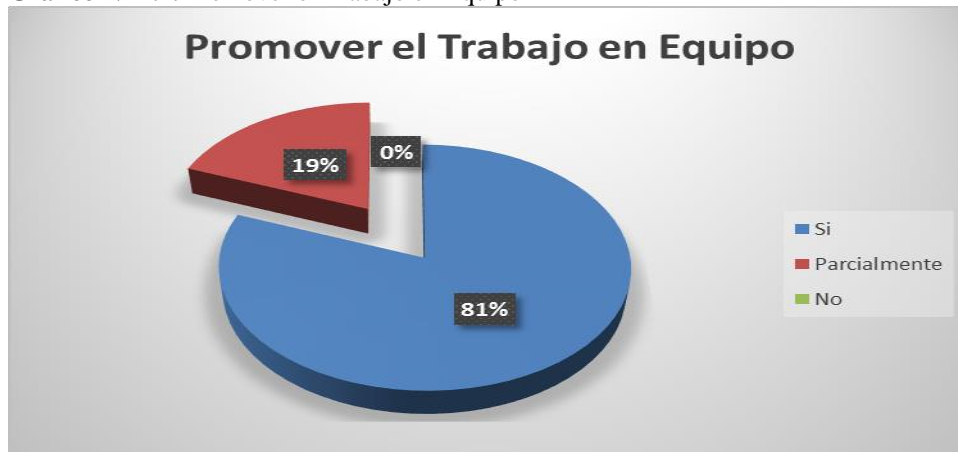
Tabla N° 4.4. Promover el Trabajo en Equipo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	89	80,91%
Parcialmente	21	19,09%
No	0	-
Total	110	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Gráfico N° 4.4. Promover el Trabajo en Equipo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Análisis: De los datos estadísticos obtenidos, conocemos que 89 personas correspondientes al 80,91% considera que sus habilidades si contribuyen a promover el trabajo en equipo, por otra parte evidenciamos que 21 colaboradores equivalentes al 19,09% de los encuestados manifestó que parcialmente dichas habilidades contribuyen a promover el trabajo en equipo.

Interpretación: De acuerdo a los resultados notamos que la mayoría de los colaboradores considera que sus habilidades contribuyen a promover el Trabajo en Equipo, debido a que cada uno de ellos confía plenamente en sus capacidades para desempeñarse en determinada función, no obstante la falta de dirección de liderazgo imposibilita la ejecución de tareas dentro de las misma para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Pregunta 5.- ¿Los resultados favorables que alcanza la institución, refleja la eficiencia con que se trabajó?

Tabla N° 4.5. Eficiencia en el Trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	35,45%
Parcialmente	69	62,73%
No	2	1,82%
Total	110	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Gráfico N° 4.5. Eficiencia en el Trabajo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Análisis: En la pregunta cinco evidenciamos que 69 personas correspondientes al 62,73% de los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público consideran que los resultados favorables alcanzados por la institución parcialmente refleja la eficiencia con que se trabajó, mientras que 39 trabajadores equivalentes al 35,45% mantienen que estos resultados si refleja la eficiencia con que se trabaja y con tan solo 2 miembros es decir el 1,82% manifestó que los resultados favorables conseguidos no refleja la eficiencia con que se labora dentro de la entidad.

Interpretación: Se evidencia un grado parcial de la eficiencia con que se trabaja, para alcanzar los resultados fructuosos institucionales, que la institución espera o pretende alcanzar, no obstante un porcentaje minoritario de los trabajadores demuestran no desempeñar con eficiencia su labor, razón de este es porque estas personas no cumple sus funciones acorde a sus competencias.

Pregunta 6.- ¿Se pone en práctica la comunicación asertiva dentro de la institución?

Tabla N° 4.6. Comunicación Asertiva

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	12,73%
Parcialmente	67	60,91%
No	29	26,36%
Total	110	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Gráfico N° 4.6. Comunicación Asertiva



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Análisis: En la pregunta seis según los resultados de la encuesta 67 personas semejante al 60.91% de los colaboradores de Ministerio, nos da a conocer que parcialmente se pone en práctica la comunicación asertiva dentro de la institución, mientras que 29 trabajadores es decir el 26.36% manifestó que no se pone en práctica dicha comunicación y solo 14 miembros indica que si se pone en práctica la comunicación asertiva dentro de la institución.

Interpretación: Según estos resultados evidenciamos que dentro de la institución parcialmente los colaboradores se relacionan con una comunicación clara, respetuosa y concisa, repercutiendo de esta manera en la descoordinación de actividades a ejecutar, concomitante a esto al no mantener un grado de respeto entre sus pares, distorsiona el manejo de sus relaciones interpersonales, promoviendo de una manera general el mal Clima Organizacional dentro de la institución.

Pregunta 7.- ¿Considera que las relaciones interpersonales inciden en el ambiente laboral?

Tabla N° 4.7. Relaciones Interpersonales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	60,91%
Parcialmente	39	35,45%
No	4	3,64%
Total	110	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Gráfico N° 4.7. Relaciones Interpersonales



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Análisis: En la pregunta siete se obtienen los datos de 67 personas que son el 60,91% de los colaboradores del MRL sostiene que las relaciones interpersonales si incide en el ambiente laboral, no obstante 39 personas correspondientes al 35,45% de los encuestados expone que parcialmente las relaciones entre ellos determinan el mencionado ambiente, mientras 4 personas que son el 3,64% nos menciona que las relaciones interpersonales no establece el ambiente laboral.

Interpretación: Justificando el análisis nos damos cuenta que la mayoría de las personas que trabajan en la institución perciben que el ambiente laboral es producto del grado de relación existente entre los colaboradores, es así que para fomentar un agradable Clima Organizacional es necesario avivar las relaciones interpersonales, favoreciendo de esta manera el bienestar del mismo.

Pregunta 8.- ¿Se realizan periódicamente actividades motivacionales dentro de la institución para promover un adecuado Clima Organizacional?

Tabla N° 4.8. Actividades Motivacionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	3,64%
Parcialmente	49	44,55%
No	57	51,82%
Total	110	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Gráfico N° 4.8. Actividades Motivacionales



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Análisis: En la pregunta ocho acorde a los resultados nos da que 57 de los dependientes que son el 51,82% señala que no se realizan periódicamente actividades motivacionales dentro de la institución para promover un adecuado clima organizacional, en otra parte 49 de los colaboradores correspondientes al 44,55% aducen que parcialmente se realizan dichas actividades y solo 4 trabajadores equivalentes al 3,64% nos menciona que no se realizan el mencionado indicador.

Interpretación: Evidenciamos que dentro de la institución las actividades motivacionales son casi inexistentes, esto se debe a que los directivos no manejan un programa motivacional pertinente o dan poca importancia a que sus colaboradores se sientan incentivados en sus labores diarias.

Pregunta 9.- ¿Estima que la empatía, es indispensable para fomentar un Clima Organizacional satisfactorio?

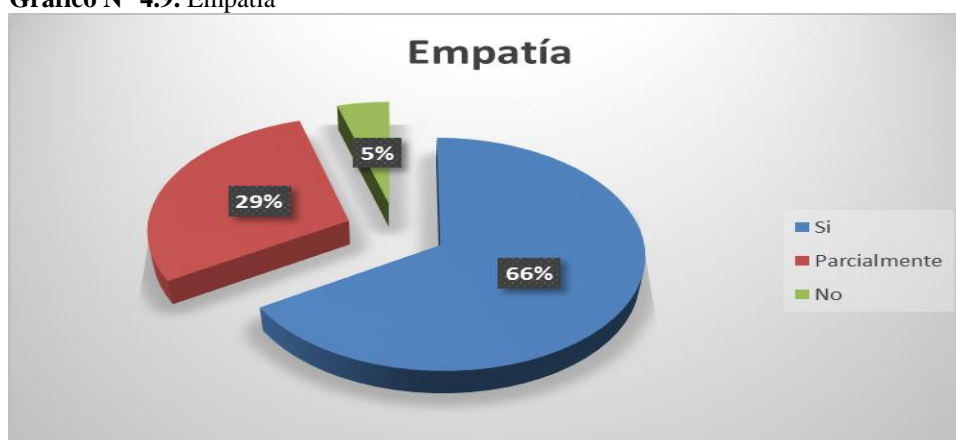
Tabla N° 4.9. Empatía

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	73	66,36% %
Parcialmente	32	29,09%
No	5	4,55%
Total	110	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Gráfico N° 4.9. Empatía



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Análisis: En la pregunta nueve evidenciando los resultados de la encuesta notamos que 73 personas es decir el 66,36% de los trabajadores de MRL Estima que la empatía sí es indispensable para fomentar un Clima Organizacional satisfactorio, observando también que 32 personas que reflejan el 29,09% de los encuestados nos menciona que parcialmente la empatía es indispensable y tan solo 5 colaboradores reflejados en el 4,55% manifestó que dicho indicador no es indispensable para fomentar un Clima Organizacional satisfactorio.

Interpretación: La mayoría de los colaboradores concuerdan que al existir una buena afectividad interpersonal entre los colaboradores se fomenta un Clima Organizacional satisfactorio, ya que siendo empáticos no solo podrán sentir las responsabilidades, problemas y necesidades que cada uno de ellos conlleva, sino también generará exitosamente la parte colaborativa, promoviendo así un agradable ambiente de trabajo.

Pregunta 10.- ¿Considera que las remuneraciones inciden en el desempeño laboral de los colaboradores?

Tabla N° 4.10 Remuneraciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	57,27%
Parcialmente	44	40,00%
No	3	2,73%
Total	110	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Gráfico N° 4.10. Remuneraciones



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Análisis: En la pregunta diez mediante los resultados de la encuesta observamos que 63 dependientes de la institución que equivale al 57,27% del total de los colaboradores del MRL menciona que las remuneraciones si inciden en el desempeño laboral, mientras que 44 trabajadores expresados en el 40% nos da a conocer que parcialmente las remuneraciones inciden dicho indicador y 3 colaboradores que son el 2,73% de la población encuestada responde a que no inciden tales remuneraciones en el desempeño laboral.

Interpretación: De acuerdo con la encuesta se demostró que la mayor parte de los trabajadores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, consideran que las remuneraciones inciden en el desempeño laboral de los funcionarios, por cuanto a mayor incentivo económico mayor satisfacción y mejor desempeño mantendrán a la hora de realizar sus funciones.

4.3. Verificación de la Hipótesis

El estadígrafo de significación por excelencia es Chi cuadrado que nos permite obtener información con la que aceptamos o rechazamos la hipótesis.

4.3.1. Combinación de Frecuencias

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió cuatro preguntas de las encuestas, dos por cada variable de estudio, lo que permitió efectuar el proceso de combinación.

Pregunta 1. Variable Independiente

¿Se siente comprometido con la institución en la que labora?

Pregunta 2. Variable Independiente

¿Existe responsabilidad dentro de su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas?

Se eligió esta dos pregunta por cuanto hace referencia a la variable independiente de estudio “Trabajo en Equipo”

Pregunta 1 Variable Dependiente

¿Se pone en práctica la comunicación asertiva dentro de la institución?

Pregunta 3 Variable Dependiente

¿Se realizan periódicamente actividades motivacionales dentro de la institución para promover un adecuado Clima Organizacional?

Se eligió estas dos preguntas por cuanto hace referencia a la variable dependiente de estudio “Clima Organizacional”

4.3.2. Planteamiento de la Hipótesis

Hipótesis Nula (Ho)

El Trabajo en Equipo NO incide en el Clima Organizacional en los Colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Hipótesis Alternativa (H1)

El Trabajo en Equipo SI incide en el Clima Organizacional en los Colaboradores del Ministerio de trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

2.3.3. Selección del Nivel de Significación

Se utilizará el nivel $\alpha = 0,05$

4.3.4. Descripción de la Población

Se trabajará con una Población de la totalidad de la Institución que corresponden a 110 trabajadores del Ministerio de trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua a quienes se les aplicó una encuesta sobre la actividad que contiene tres categorías.

4.3.5. Especificación del Estadístico

De acuerdo a la tabla de contingencia 4 x 3 utilizaremos la fórmula:

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

Donde:

X^2 = Chi o Ji cuadrado

Σ = Sumatoria.

O = Frecuencias Observadas.

E = Frecuencias Esperadas

4.3.6. Especificación de las Regiones de Aceptación y Rechazo

Para decidir sobre estas regiones primeramente determinamos los grados de libertad conociendo que el cuadro está formado por 4 filas y 3 columnas.

$$gl = (f-1) \cdot (c-1)$$

$$gl = (4-1) \cdot (3-1)$$

$$gl = (3) \cdot (2)$$

$$gl = 6$$

Entonces con 6 gl y un nivel de 0,05 tenemos en la tabla de X^2 el valor de 12,59 por consiguiente se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla N° 4.11. Distribución del Ji-Cuadrado

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	10,6
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,76	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19

Fuente: Serret, (1995). Manual de Estadística Universitaria Inductiva. ESIC. Madrid.

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

4.4. Recolección de Datos y Cálculo de los Estadísticos

Frecuencias Observadas

Tabla N° 4.12. Frecuencias Observadas

#	Preguntas	Categorías			Subtotal
		Si	Parcialmente	no	
1	¿Se siente comprometido con la institución en la que labora?	19	25	66	110
2	¿Existe responsabilidad dentro de su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas?	4	41	65	110
6	¿Se pone en práctica la comunicación asertiva dentro de la institución?	14	67	29	110
8	¿Se realizan periódicamente actividades motivacionales dentro de la institución para promover un adecuado clima organizacional?	4	49	57	110
Subtotal		41	182	217	440

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Frecuencias Esperadas

La obtención de las Frecuencias Esperadas procederá de cada subtotal horizontal, multiplicada por cada celda vertical y dividida por el total (440)

(Total de la Fila) (Total de la columna)

$$F_e = \frac{\text{Subtotal horizontal } 41 \times \text{Subtotal vertical } 110}{\text{Total } 440}$$

Tabla N° 4.13. Frecuencias Esperadas

#	Preguntas	Categorías			Subtotal
		Si	Parcialmente	No	
1	¿Se siente comprometido con la institución en la que labora?	10,25	45,5	54,25	110
2	¿Existe responsabilidad dentro de su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas?	10,25	45,5	54,25	110
6	¿Se pone en práctica la comunicación asertiva dentro de la institución?	10,25	45,5	54,25	110
8	¿Se realizan periódicamente actividades motivacionales dentro de la institución para promover un adecuado clima organizacional?	10,25	45,5	54,25	110
Subtotal		41	182	217	440

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Tabla N° 4.14. Calculo del Ji-Cuadrado

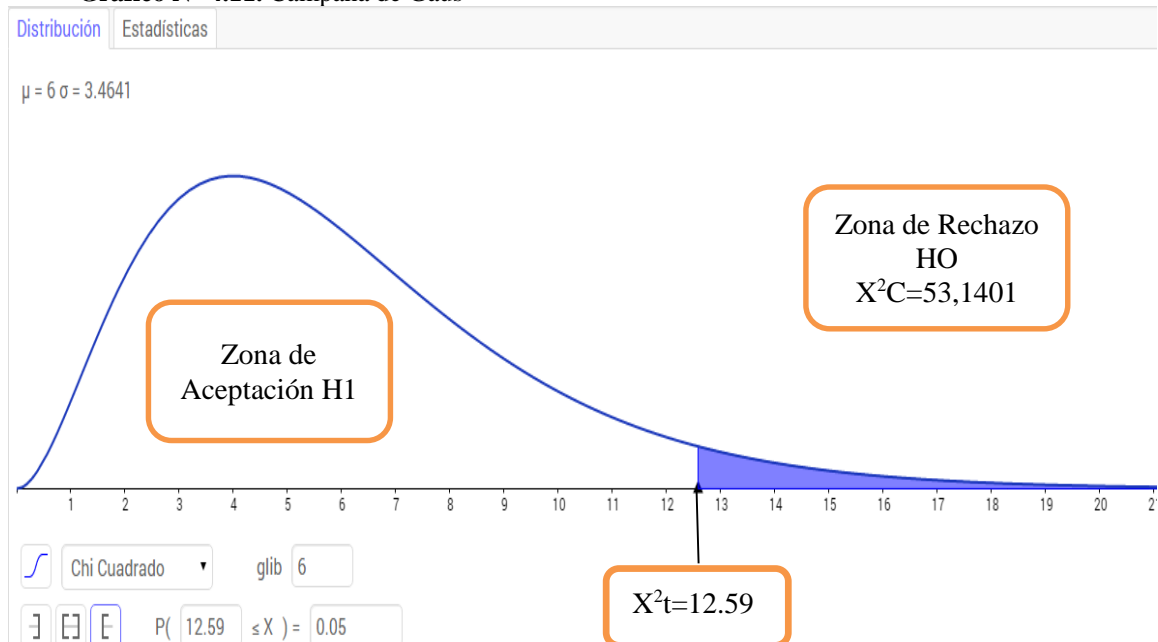
O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
19	10,25	8,75	76,5625	7,46951
25	45,5	-20,5	420,25	9,23626
66	54,25	11,75	138,063	2,54493
4	10,25	-6,25	39,0625	3,81098
41	45,5	-4,5	20,25	0,44505
65	54,25	10,75	115,563	2,13018
14	10,25	3,75	14,0625	1,37195
67	45,5	21,5	462,25	10,1593
29	54,25	-25,25	637,563	11,7523
4	10,25	-6,25	39,0625	3,81098
49	45,5	3,5	12,25	0,26923
57	54,25	2,75	7,5625	0,1394
SUBTOTAL	440	440,00		53,1401

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

La representación gráfica sería

Gráfico N° 4.11. Campana de Gaus



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

4.5. Decisión Final

Para 6 grados de libertad a un nivel de **0,05** se obtiene un Chi de tabla de **12,59**, como el valor del Chi-cuadrado calculado es **53.1401** se encuentra fuera de la región de aceptación, entonces se rechaza la hipótesis nula por lo que se acepta la hipótesis alternativa que dice: ***“El Trabajo en Equipo SI incide en el Clima Organizacional en los Colaboradores del Ministerio de trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.”***

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Determinamos que el Trabajo en Equipo si incide de forma directa en el Clima Organizacional del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato.
- Evidenciamos que el nivel de Trabajo en Equipo dentro de la institución es bajo, ya que existen ciertas falencias, como la falta de compromiso, responsabilidades y empoderamiento por parte de los colaboradores hacia con la institución y sus equipos de trabajo; esto corresponde a que no se consideran parte de los mismos, debido a que mantienen una inestabilidad laboral dentro de la misma, sea por cuestiones de contratos laborales, falta de incentivos económicos a más del mal manejo de las relaciones interpersonales con sus pares. Es por tal razón importante tratar de satisfacer sus necesidades de seguridad y estima, observándolos y tratándolos como el principal capital para la organización.
- Se puede concluir que dentro de la institución antes mencionada no existe un Clima Organizacional favorable, factores por lo cual son ocasionados por el manejo inadecuado de la comunicación, el desinterés emocional o empático hacia con sus compañeros de trabajo, actitudes individualistas que generan un Clima de tensión entre colaboradores, concomitantemente existe la ausencia de actividades que promueva la motivación intrínseca y extrínseca; dichas acciones al fortalecerlas deberían generar un clima laboral satisfactorio y de prosperidad, en donde sus miembros interactúen de manera positiva con cada compañero de trabajo, logrando el bienestar institucional.
- Es necesario crear un programa que permita mejorar las Relaciones Interpersonales y fortalecer el Trabajo en Equipo de los empleados del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato. Asegurando de esta manera alcanzar con éxito las metas institucionales, puesto que existirá un trabajo colaborativo, óptimo y empático, generando de esta manera un ambiente laboral favorable para la institución.

5.2. Recomendaciones

- Es recomendable implantar un programa que permita mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores, siendo el primer paso el cual permitirá fortalecer los equipos de trabajo, convirtiéndolos en un referente activo para institución; dicho programa beneficiará notoriamente al Clima Organizacional dentro del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, puesto que sus dependientes sentirán la satisfacción de pertenecer y laborar en una entidad que valora el talento humano de forma positiva, reflejando en sus dependientes óptimos resultados al trabajar en un clima organizacional saludable.
- Es aconsejable dar un seguimiento a este programa para conocer los niveles de colaboración, responsabilidad y compromiso dentro de los equipos de trabajo, lo cual permitirá obtener resultados que reflejarán la efectividad de este proyecto investigativo.
- Es necesario realizar actividades sistemáticas de capacitación interactiva y socializadora, en donde se permita a los colaboradores desenvolverse en distintos contextos, como el facilitar las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva, la empatía con los compañeros de trabajo; además de desarrollar actividades que promuevan la motivación intrínseca. Con la finalidad de potencializar sus competencias y establecer un buen Clima Organizacional.
- Recomendamos socializar y dar a conocer de ante mano el programa que permitirá mejorar las relaciones interpersonales, fortificar los equipos de trabajo en los colaboradores y explicar cómo el programa afianzará el buen clima organizacional de la institución, iniciando desde el área administrativa hacia los diferentes departamentos del Ministerio. Asegurando así el éxito del programa, ya que se contará con la aceptación y colaboración anticipada de la mayoría de los trabajadores.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1. Tema de la Propuesta

PROGRAMA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL *TEAM BUILDING*, EN EL MINISTERIO DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

6.1.1. Datos Informativos

6.1.2. Institución Ejecutora

Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

6.1.3. Beneficiarios

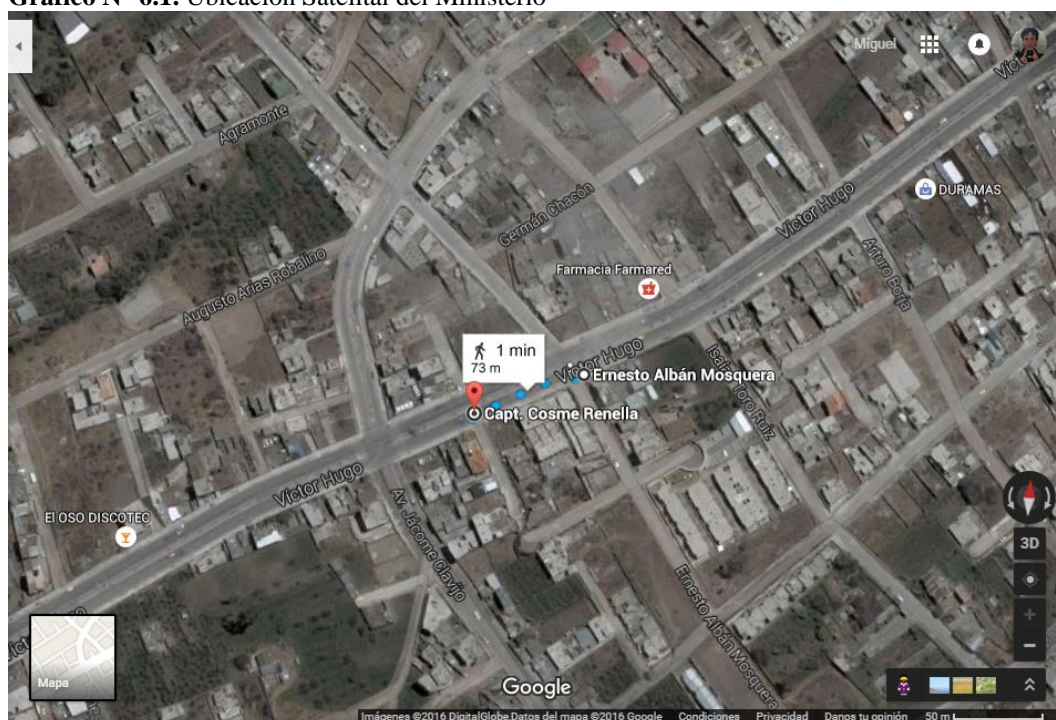
- **Directos:** Departamento Administrativo y Operativo.
- **Indirectos:** Usuarios externos.

6.1.4. Localización Geográfica

El Ministerio de Trabajo y Servicio Público se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la Avenida Víctor Hugo y Pasaje Cap. Cosme Renella.

Teléfonos: (03) 242 18 12 / (03) 242 43 13 / (03) 282 01 94 / (03) 282 41 29

Gráfico N° 6.1. Ubicación Satelital del Ministerio



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

6.1.5. Equipo Técnico Responsable

El presente trabajo investigativo está compuesto por el siguiente capital humano:

Investigador: Sr. Miguel Ángel Rivera Bautista.

Tutor: Lcdo. Mg. Carlos Cecilio Valdés Hernández

6.1.6. Tiempo Estimado de la Ejecución

12 meses a partir de la aprobación del proyecto.

Inicio: Diciembre del 2015.

Finalización: Diciembre del 2016.

6.1.7. Costo de la Propuesta

2000,00 Dólares americanos.

Tabla N° 6.1. Rubros y Gastos

RUBROS Y GASTOS	VALOR USD
Diagnóstico organizacional	300
Planificación	300
Ejecución <ul style="list-style-type: none">• Creación de Equipos de Trabajo• Despliegue del Team Building• Establecimiento de los Equipos de Alto Desempeño	800
Evaluación	300
Retroalimentación	300
Total	2.000

Fuente: Propia

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

6.2. Antecedentes de la Propuesta

Dentro del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, no se cuenta con un plan adecuado que brinde herramientas adecuadas para mejorar las Relaciones Interpersonales y permita fortalecer el Trabajo en Equipo de sus dependientes, por lo tanto es recomendable implantar nuevas metodologías que respondan a las problemáticas emergentes de la institución.

Analizando los resultados inferidos por medio de la encuesta aplicada a los colaboradores del Ministerio, se pudo determinar que existen ciertas debilidades que impiden el normal desarrollo personal e institucional; esto se debe al deficiente compromiso, empatía, colaboración y responsabilidad, a la comunicación inapropiada, a más de la ausencia de actividades que permitan a los empleados obtener motivación, manifestándose en problemas o conflictos en las relaciones interpersonales.

Al no prestar la debida atención a la problemática existente, lo efectos negativos a corto y largo plazo serian contraproducentes para esta institución, denotándose en un ambiente laboral hostil, en donde prevalezca la falta de motivación a realizar sus

funciones a desempeñar, disminuyendo la calidad y calidez con la que se presta los servicios en los diferentes departamentos del Ministerio.

Por tal motivo, es crucial la implementar una propuesta que permita dar solución a la problemática identificada en la institución, convirtiéndola en un referente activo para las demás entidades públicas del país; para lo cual, se tomó en consideración la elaboración de un programa que permita mejorar las Relaciones Interpersonales y fortalecer el Trabajo en Equipo mediante la aplicación del *Team Building* en el Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

6.3. Justificación

La implementación de esta propuesta es **importante**, ya que permitirá desplegar técnicas que beneficien la interacción del personal, acto seguido, consentirán establecer varias metodologías que ayuden a fortalecer el Trabajo en Equipo, creando mejoras sustanciales en el Clima Organizacional de la institución.

Este proyecto investigativo es **novedoso**, ya que permitirá desarrollar una planificación que permita mejorar la interacción entre sus dependientes siendo el primer paso a seguir para fortalecer los Equipo de Trabajo mediante la utilización de la metodología del *Team Building*, dentro del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

El presente tendrá un **impacto** social positivo, debido a que se generará un Clima organizacional saludable, en donde el personal se sienta motivado y empoderado con la entidad, además esto repercutirá en una atención al cliente con calidad y calidez, permitiendo que los usuarios se encuentren satisfechos con la atención recibida dentro de la dependencia.

El desarrollo de la propuesta es **factible**, ya que al ser este Ministerio una institución pública, se ampara en varios recursos legales, tecnológicos y económicos del estado, por ende existe la posibilidad de ejecutarse, puesto que se posee todos los recursos necesarios para su implementación, además de la ayuda y compromiso de las principales autoridades de la organización.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un Programa que nos permitirá mejorar las Relaciones Interpersonales y fortalecer el Trabajo en Equipo en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Planificar una propuesta efectiva que permita mejorar las relaciones interpersonales y fortalecer los equipos de trabajo dentro de la institución.
- Socializar el presente trabajo con el personal que labora en el Ministerio de Trabajo y Servicio Público, demostrando los beneficios que tendrá la organización al poner en práctica la presente propuesta.
- Evaluar y monitorear la ejecución de la propuesta.

6.5. Análisis de Factibilidad

Factibilidad Política

El planteamiento de la presente Propuesta se ampara en el objetivo 9 del plan nacional del buen vivir, el cual expresamente dice que: *“se garantizará el trabajo digno en todas sus formas”* y el Ministerio de Trabajo y Servicio Público, por ser

una institución gubernamental está obligada al cumplimiento de dichos objetivos, garantizando el trabajo digno en todas sus formas.

Factibilidad Económica

Si dicho plan es aprobado por la institución ejecutora, el costo que tendrá su desarrollo es de 2000,00 dólares americanos, y estaría incluido en la Partida Presupuestaria número 2007 de la institución. Dicho presupuesto está destinado para Procesos de Capacitación, sobre: Trabajo en Equipo, Desarrollo de Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Motivación, Desarrollo de Valores Humanos, etc.

Factibilidad Legal

La propuesta de este proyecto investigativo encuentra su factibilidad legal en la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su Sección Octava de la ley de Trabajo y Seguridad Social en el artículo 33, en donde expresamente dice:

“El trabajo es un derecho y un deber social de las personas y el estado será quien garantice su desempeño libre, saludable y remunerado, por un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Constitución, 2008)

Conjuntamente en la LOSEP, Ley Orgánica del Servicio Público (2010), en el capítulo primero, en los artículos 22 y 23, perteneciente al título tercero, en donde se manifiesta los derechos y obligaciones de los empleados.

Finalmente la Misión y visión del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua nos dice:

“La misión declara la razón del ser del nuevo Ministerio del Trabajo, enfocado en ser una institución que busca la justicia social en el sistema de trabajo, de una manera digna y en igualdad de oportunidades”

Y su Visión

“La Visión ha sido definida en función a los lineamientos generales de las autoridades; en este contexto se plantea un propósito estratégico que prioriza su enfoque en garantizar los derechos de la ciudadanía laboral promoviendo un trabajo digno en todas sus manifestaciones”

Por tales motivos, no existe ningún artículo o ley que presente algún impedimento en el desarrollo de ésta investigación en el Ministerio de Trabajo y Servicio Público de la ciudad de Ambato.

Factibilidad Tecnológica

Desde la perspectiva tecnológica es factible, ya que la institución ejecutora cuenta con los equipos y sistemas tecnológicos necesarios para la implementación efectiva de ésta propuesta. De ser necesario la adquisición de nuevos equipos o sistemas operativos, este ministerio los puede obtener por medio del Instituto Nacional de Contratación Pública, perteneciente a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública del estado ecuatoriano.

6.6. Fundamentación Científico Técnica

6.6.1. Motivación en el Trabajo

Como señala Newstron, J. (2007). La motivación en el trabajo *“Es un conglomerado de impulsos intrínsecos y extrínsecos que permiten que una persona dirija su comportamiento en cierta forma. Desde una perspectiva laboral, dichos comportamientos direccionarán a las personas a alcanzar un logro o meta empresarial”*

Es así que en la Motivación influyen dos factores para alcanzar un logro o resultado específico, que dentro de este interviene la energía que es la fuerza persistente para la ejecución y la dirección que es el propósito para lograr el objetivo o resultado determinado.

6.6.2. Trabajo en Equipo

Trabajo en equipo son las acciones que desarrolla un conjunto de personas con metas e ideologías en común, realizando sus actividades responsablemente, permaneciendo siempre motivados y empoderados, apoyándose los unos a los otros, con sus diferentes habilidades y destrezas, las cuales son claves para la consecución de los objetivos grupales. (Newstron, 2007)

Evidenciamos que la cooperación de dos o más personas es esencial para alcanzar objetivos comunes, ya que de no ser así solo existiría la satisfacción individual y el plano de la organización como tal solo quedaría en segunda escala sin existir un desarrollo de la misma.

6.6.3. Equipos de Alto Desempeño

La idea que enmarca Traslaviña, G. (2007). Menciona que: *“En un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño está conformado por un reducido número de personas con conocimientos específicos y habilidades complementarias, enfocándose a la ejecución de sus metas u objetivos propuestos de una manera eficientemente compartida”*

6.6.4. Ingredientes de los Equipos Eficaces o Equipos de Alto Desempeño

Entre los componentes más comunes que se han podido reconocer se hallan la integración cuidadosa, participar en la comunicación de información, un liderazgo óptimo, objetivos medibles para la rendición de cuentas ante las áreas pertinentes, además de recursos monetarios, integración y coordinación, flexibilidad y facilidad para el cambio, motivación y apertura para incorporar nuevos conocimientos. (Newstron, 2007)

Un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño son personas que reúnen características concretas, capaz de cumplir sus metas u objetivos con resultados óptimos y satisfactorios en conjunta cooperación y responsabilidad.

6.6.5. Cultura Organizacional

A manifiesto de autor Gelabert, M. (2010). Menciona que: *“La Cultura Organizacional es una representación que se da en el campo de los estudios de las instituciones, que adscribe características psicológicas, además de conductas, comportamientos, experticias, ideologías y valores (individuales y culturales) de una organización”*

El aspecto de la cultura dentro de un organismo es trascendental tomarlo en cuenta al momento de detectar falencias en las interacciones entre colaboradores, ya que cada persona mantiene posiciones o percibe de diferente manera en mundo en que lo rodea, es por ello que se debería toar en cuenta homogenizar los valores institucionales acorde con el personal contratado.

6.6.6. Clima Organizacional

Se define como el ambiente en el cual los seres humanos desarrollan sus actividades diarias, aunadas al trato que un superior o jefe podría tener con sus subalternos, la correlación entre los empleados de la organización y la interacción con proveedores y clientes, formando al Clima Organizacional.
(Martín & Socorro, 2003)

El clima es la parte intangible pero percibidas por miembros dentro de una organización, en gran medida se basa por los efectos de las relaciones interpersonales que mantiene los mismos, de cómo transgrede entre ellos la comunicación y de cómo ciertos factores organizacionales inciden en su conducta y desempeño laboral.

6.6.7. Team Building

Es el que se desarrolla en equipo, consiguiendo elevar su nivel en cuanto a la obtención de resultados, con una fuerte complacencia y motivación

dentro de sus miembros. Son un conjunto de personas que al ser enlistados en el equipo, trabajan empoderados y motivados para la consecución de un objetivo en común. (Reeve & Marshall, 2010)

En algunas ocasiones los equipos de trabajo de las empresas no funcionan con el nivel de eficacia deseado ni consiguen los resultados esperados, el Team Buildin en la actualidad ha venido tomando fuerza e interés en dentro de las mismas, básicamente son eventos participativos, que se organiza normalmente para el equipo humano dentro de un organismo, de esta manera se pretende fomentar las relaciones interpersonales y reforzar el espíritu de equipo.

6.6.8. Comunicación

Se entiende como la transferencia de información y el entendimiento de un individuo con otro, o con un grupo de personas. Es la manera con la cual se puede transmitir a los demás ciertas ideas, acciones, pensamientos, ideologías y sentimientos. Su objetivo es que la persona a la cual va destinado el mensaje lo entienda de tal manera como se pretendió que lo fuere. (Newstron, 2007)

La comunicación dentro de una organización es esencial para la ejecución de actividades a realizar tanto individual como en equipo, el poder comunicarse de una manera clara y concisa determina la ejecución de su planificación, organización y control, a más de esto el comunicarse de una manera asertiva, ayudará a promover un Clima Organizacional agradable, el cual se convierte favorable para el desarrollo de la esfera organizacional.

6.6.9. Relaciones Interpersonales

Son la interacción que existe entre dos personas o entre un grupo de personas. Es así que Dubrin, A. (2007). Hace referencia a *“Las interacciones en las relaciones sociales, familiares, laborales, entre otros, que como tales, se encuentran normadas por las leyes de las instituciones o lugar en donde se realizan”*

El manejo de las relaciones interpersonales dentro de una entidad es un aspecto para el progreso y mejoras para el rendimiento laboral, es así que el conseguir formar buenas relaciones con los demás será una habilidad que se deba desarrollar y perfeccionarse en todo momento.

6.6.10. Satisfacción en el Trabajo

Estado en el que un individuo tiene reacciones o condiciones cognitivas, conductuales, afectivas y evaluativas, con las cuales se permite establecer su estado emocional, sea este agradable o desagradable, positivo o negativo, surgiendo de la valoración que éste realiza con relación de su trabajo, experticia y el entorno en donde se desenvuelve (Luthans, 2008).

Comprende a la actitud general que presenta una determinada persona ante el trabajo, es así que el sentirse a gusto en un clima de laboral armonioso, con las debidas condiciones de seguridad, buen trato humano y una remuneración justa en función de las tareas o cargo que desempeña el trabajador son factores claves para que un empleado se sienta a gusto en su ambiente de trabajo el cual estará reflejado en buenos rendimientos.

6.6.11. Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño se lo puede definir como un método que se utiliza para verificar el grado o porcentaje en que los objetivos institucionales han sido cumplidos por cada uno de los colaboradores, estos objetivos institucionales son la base en la cual se fundamentó la organización, para lo cual, la evaluación del desempeño, es de suma importancia y por consiguiente se puede utilizar diversas herramientas. (Mondy, 2005)

Una de la más idónea, es la evaluación del desempeño de 360°, de forma global analizando competencias y el cumplimiento de las mismas funciones, pero con la finalidad de realizar una retroalimentación periódicamente. Si la retroalimentación no se la ha hecho continuamente, la evaluación del desempeño ha sido en vano, seguirán los mismos problemas en la organización y por consiguiente, los objetivos seguirán sin cumplirse.

6.6.12. Evaluación de 360 Grados

Este tipo de evaluaciones permite hacer una valoración de las competencias o conductas y el desempeño de los trabajadores al momento de desarrollar su trabajo. Además, entrega la facilidad de valorar dichas acciones y la repercusión que éstas tienen en el entorno donde trabaja el empleado. Puede ser valorado desde diferentes aristas, puesto que participan en ella los superiores, compañeros, subordinados, clientes, y su auto evaluación. (Grados, 2011)

Esta evaluación es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que esta se dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas dentro del entorno laboral, no solo de su alto mando sino de aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

6.6.13. Retroalimentación del Desempeño de 360 Grados

Es una de las mejores retroalimentaciones, puesto que le permite al empleado observar sus fortalezas y debilidades, las cuales fueron detectadas en el proceso de evaluación realizada. Adicionalmente, ayuda en la retroalimentación del colaborador, informándolo acerca del desarrollo de su trabajo, de su comportamiento y sobre las consecuencias que derivan de éste. El empleado puede verse desde diferentes perspectivas, debido a la retroalimentación de sus pares, supervisores o jefes, subalternos, proveedores, usuarios e incluso él mismo (Grados, 2011).

La retroalimentación a partir de un estudio o evaluación del desempeño sirve para realizar las diversas controversias encontradas, la ayuda mutua entre compañeros sería lo ideal pero si periódicamente no se realiza una retroalimentación o feedback, todo el proceso para el desarrollo y bienestar de la organización sería en vano.

6.6.14. Seis Casillas de Weisbord

El modelo de las seis casillas es un marco referencial que nos permite evaluar la esfera y operación organizacional, es así que para DuBrin, A. (2007). Nos menciona que:

Permite la identificación de seis áreas clave, las cuales son crítico–propositivas, de estructura, de recompensas, de mecanismos útiles, de relaciones y finalmente de liderazgo. Este método consta de un banco de preguntas, el cual está enfocado en diagnosticar el clima organizacional de una institución., permitiendo al área encargada tomar acciones en base a la información inferida para realizar cambios que permita superar ciertas problemáticas y potenciar a la organización. (DuBrin, 2007)

Cuadro N° 6.1 Administración de las Seis Casillas de Weisbord

ADMINISTRACIÓN DE LAS SEIS CASILLAS DE WEISBORD	
Crítico propositivas	Se refiere a su razón de ser y naturaleza de un organismo, es decir si están comprometidos a cabalidad con la misión de la misma.
Estructura	Nos permite conocer las tareas y responsabilidades que están distribuidas dentro de una organización.
Recompensas	Es en la manera en que influye de forma positiva o negativa en un colaborador, ante un reconocimiento por un desempeño dado.
Mecanismos útiles	Si cuenta la organización con los procesos para operar adecuadamente como la planeación, logística, control, capacitación y presupuesto.
Relaciones	Esta casilla hace mención a como cada uno de los miembros de un organismo se interrelacionan entre ellos
Liderazgo	Se enfoca a cómo el líder es responsable de conocer, dirigir y gestionar las influencias de su entorno.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público de Cantón Ambato Provincia de Tungurahua

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

PROGRAMA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL *TEAM BUILDING*, EN EL MINISTERIO DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

Misión

La misión declara la razón del ser del nuevo Ministerio del Trabajo, enfocado en ser una institución que busca la justicia social en el sistema de trabajo, de una manera digna y en igualdad de oportunidades.

Visión

La Visión ha sido definida en función a los lineamientos generales de las autoridades; en este contexto se plantea un propósito estratégico que prioriza su enfoque en garantizar los derechos de la ciudadanía laboral promoviendo un trabajo digno en todas sus manifestaciones.

Objetivos Estratégicos

- Incrementar el Trabajo Digno en Igualdad de Oportunidad y de Trato.
- Incrementar el Cumplimiento de Derechos y Obligaciones de la Ciudadanía
- Incrementar la Eficiencia Operacional
- Incrementar el uso eficiente de los recursos físicos y tecnológicos
- Incrementar el Desarrollo del Talento Humano

Valores

- **Integridad:** Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.

- **Transparencia:** Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.
- **Calidez:** Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.
- **Solidaridad:** Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.
- **Colaboración:** Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.
- **Efectividad:** Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestos en su ámbito laboral.
- **Respeto:** Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares.
- **Lealtad:** Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

Ejes Estratégicos para el Desarrollo de Objetivos.

Los pilares definidos se encuentran detallados de siguiente manera:

- **Recursos:** Dentro de este pilar se consideran los objetivos enmarcados en el uso eficaz y eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.
- **Procesos:** En este pilar se consideran los diferentes objetivos orientados a la eficiencia operacional, mejoramiento de los procesos y procedimientos.
- **Política:** Los objetivos enmarcados dentro de este pilar se enfocan en la rectoría de política activa y pasiva que ejerce el Ministerio del Trabajo para garantizar los derechos laborales de la ciudadanía.
- **Ciudadanía:** En este pilar se considera la creación de valor para la ciudadanía que hace uso de los servicios de la institución. Esto debe ser reflejado en productos y servicios que puedan satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

6.7. Modelo Operativo

Cuadro N° 6.2 Modelo Operativo

Fases	Metas	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsables	Resultados
Diagnóstico	Durante el segundo trimestre del presente año hacer un análisis que permita conocer el estado actual de la institución.	Creación de un banco de preguntas para determinar el Clima Organizacional. Aplicar la encuesta en mención. Analizar e interpretar los resultados obtenidos.	Humanos: departamento de talento humano del ministerio e investigador. Tecnológicos: computadora, proyector. Recursos financieros. Materiales de oficina.	10 horas	Investigador. Departamento de recursos humanos	Levantamiento de los datos necesarios sobre el programa de la propuesta.
Planificación	Se debe desarrollar un diagnóstico organizacional para observar la situación actual del ministerio y posteriormente proceder a la implementación del programa.	Realizar un diagnóstico del clima organizacional. Realizar dinámicas grupales para denotar la importancia del trabajo en equipo. Hacer talleres en donde se enseñe la formación del Team Building Presentar situaciones en las cuales se deba formar equipos de alto desempeño para superar problemáticas	Humanos: departamento de talento humano, investigador. Tecnológicos: computadora, proyector. Materiales de oficina.	14 horas	Investigador. Departamento de recursos humanos	Relaciones interpersonales adecuadas y un clima laboral saludable
Ejecución	En un periodo máximo de ocho meses el 50% de los empleados deben conocer el programa.	Hacer reuniones bimensuales para socializar el proyecto de la propuesta. Desarrollar los grupos de trabajo con la finalidad de retroalimentar los datos existentes.	Humanos: departamento administrativo, departamento de talento humano, investigador. Tecnológicos: computadora, proyector. Materiales de oficina.	16 horas	Investigador. Departamento de recursos humanos	Relaciones interpersonales adecuadas y un clima laboral saludable
Evaluación	En un periodo posterior a los diez meses se debe realizar la evaluación para verificar las mejoras dentro de la organización.	Realizar una evaluación de 360 ⁰ con la finalidad de observar los resultados de la propuesta Crear e implementar nuevas metodologías para mejorar el programa sobre la marcha.	Humanos: departamento de talento humano, investigador. Tecnológicos: computadora. Banco de preguntas, etc.	6 horas	Investigador. Departamento de recursos humanos	Trabajo en equipo de alto rendimiento y clima laboral saludable
Retroalimentación	Obtener una mejora de un 10% anual en cuanto se refiere al trabajo en equipo y relaciones interpersonales	Prestar retroalimentación en temas en los cuales haya una disminución en cuanto a desempeño.	Humanos: departamento de talento humano, investigador. Tecnológicos: computadora, infocus.	10 horas	Investigador. Departamento de recursos humanos	Mejoras en el Clima Organizacional del Ministerio.

Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.8. PRIMERA ETAPA

6.8.1. Diagnóstico Organizacional

Para verificar el estado actual del clima organizacional del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, es necesario la elaboración de un diagnóstico organizacional, previo a la planificación de actividades para el desarrollo de las capacitaciones necesarias para mejorar el clima laboral. El diagnóstico es un proceso sistémico y analítico que permitirá conocer la situación real de la institución en la actualidad, mostrando las problemáticas y áreas de oportunidad existentes, con el objetivo primordial de corregir los primeros, aprovechar y potencializar las segundas.

Para desarrollar un correcto diagnóstico del clima organizacional se recomienda la utilización de la técnica de la encuesta, por medio de las seis casillas de WEISBORD.

El presente trabajo de medición de clima organizacional consiste en la elaboración de un cuestionario debidamente estructurado, respondiendo a las necesidades de los colaboradores, con la finalidad de determinar el actual estado en el que se encuentra el clima organizacional de la institución. Se debe tener claro que el diagnóstico organizacional no es un fin, sino más bien es el inicio de un proceso concatenado de actividades que servirán para fortalecer las relaciones interpersonales de los dependientes de la institución.

6.8.2. Condiciones para llevar a cabo el Diagnóstico Organizacional

Para ejecutar un proceso adecuado de diagnóstico dentro del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, es necesario cumplir con las condiciones siguientes:

Cuadro N° 6.3. Condiciones para llevar a cabo el Diagnóstico Organizacional

Condiciones	Explicación.
Intención de cambio y compromiso	Una vez finiquitado el diagnóstico, el personal encargado debe ser responsable del cumplimiento de las actividades designadas.
Facilidad en cuanto a acceso a información	El personal administrativo debe prestar la debida asequibilidad en cuestiones de información existente, para facilitar el trabajo de investigación.
Confidencialidad de la información obtenida	En este caso particular, el investigador, deberá ser lo más prudente posible y guardar con celo la confidencialidad de la información recaudada, utilizándola solamente con fines didácticos.
Retroalimentación de los datos inferidos	Una vez terminado el diagnóstico, se debe realizar un feedback de la información inferida, en conjunto con las fuentes de obtención, (facilitadores de información)
Compromiso por los resultados	El éxito o fracaso del diagnóstico dependerá directamente del personal administrativo del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público de Cantón Ambato Provincia de Tungurahua
Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

6.8.3. Etapas del Diagnóstico Organizacional

En el caso particular de ésta institución se han tomado en consideración tres etapas principales, las cuales son:

Cuadro N° 6.4 Etapas del Diagnóstico Organizacional

Etapas	Sub-Etapas
Generación de los datos necesarios para la investigación.	La manera con la que se acopia los datos, las técnicas o mecanismos utilizados para su obtención.
	La metodología la cual es utilizada para recoger los datos.
	La periodicidad con que se colecta los datos.
Organización de los datos inferidos a través del diagnóstico	El esquema de actividades para procesar la información obtenida.
	El acopio adecuado de la información.
	La clasificación de los datos inferidos, haciendo posible su fácil acceso en cualquier momento.
Análisis e interpretación de los resultados.	Finalmente el personal encargado debe desarrollar el respectivo análisis e interpretación de los datos obtenidos, con la finalidad de clasificar la información útil, y almacenar o desechar la que no puede servir a futuro.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público de Cantón Ambato Provincia de Tungurahua
Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

6.8.4. Perspectivas del Diagnóstico Organizacional

En el Ministerio de Trabajo y Servicio Público, se debe tomar en cuenta que existen dos perspectivas principales de diagnósticos. La una es el Diagnóstico Funcional y otra es el Diagnóstico Cultural. Para el desarrollo de la presente propuesta se tomará en consideración el diagnóstico funcional, el cual cumple a cabalidad con los requisitos necesarios para asegurar el éxito de este trabajo.

6.8.4.1. Diagnóstico Funcional

Para la implementación de esta propuesta se recomienda el desarrollo del diagnóstico funcional (funcionalista), ya que permitirá indagar las principales estructuras formales e informales de la comunicación presente en la institución, sus prácticas y la relación que tiene con el Clima Organizacional

6.8.4.2. Objetivo del Diagnóstico Funcional

- Diagnosticar el Clima Organizacional existente dentro del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

6.8.4.3. Metodologías o Técnicas a Utilizar

Existe una gran variedad de técnicas posibles para diagnosticar el clima organizacional de una empresa. Se citan seguidamente las más comunes.

- Entrevista
- Cuestionario
- Análisis de redes de comunicación

Para esta propuesta se ha creído conveniente la utilización de la técnica del cuestionario, el cual está enfocado en indagar las posibles problemáticas existentes dentro de la institución. Por este motivo se eligió el cuestionario de las seis casillas de WEISBORD.

6.8.5. Cuestionario De Las Seis Casillas de Weisbord

El Modelo de las Seis Casillas de Weisbord es utilizado como un marco de referencia para realizar una evaluación dentro del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato. Está basado principalmente en las técnicas y suposiciones de la esfera del desarrollo organizacional.

La particularidad de este modelo otorga una manera singular para observar la estructura y diseño de las organizaciones. Para entender el clima organizacional del ministerio de trabajo, es importante prestar atención a temáticas tales como:

- Una planificación adecuada de actividades.
- Incentivos y recompensas para los empleados.
- La predisposición y apoyo entre empleados.
- Confrontaciones entre los departamentos de trabajo.
- Pautas para las retribuciones salariales.
- Predisposición para la delegación de autoridad.
- Evaluaciones del desempeño laboral.

El Modelo de las seis casillas de Weisbord está formado por los componentes siguientes: son seis cajas en donde cada casilla posee alrededor de seis preguntas enfocadas en una situación en específico.

- **Preguntas de Propósito:** Se refiere a su razón de ser y naturaleza de un organismo, es decir si están comprometidos a cabalidad con la misión de la misma.
- **Estructura:** Nos permite conocer las tareas y responsabilidades que están distribuidas dentro de una organización.
- **Recompensas:** Es en la manera en que influye de forma positiva o negativa en un colaborador, ante un reconocimiento por un desempeño dado.

- **Mecanismos Útiles:** Si cuenta la organización con los procesos para operar adecuadamente como la planeación, logística, control, capacitación y presupuesto.
- **Relaciones:** Esta casilla hace mención a como cada uno de los miembros de un organismo se interrelacionan entre ellos
- **Liderazgo:** Se enfoca a cómo el líder es responsable de conocer, dirigir y gestionar las influencias de su entorno.

6.8.6. Desarrollo de la Encuesta para Medir el Clima Organizacional

El presente trabajo de medición de Clima Organizacional consiste en la elaboración de un cuestionario debidamente estructurado, respondiendo a las necesidades de los colaboradores, los cuales prestan sus servicios en el Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua, con la finalidad de determinar el actual estado en el que se encuentran las relaciones interpersonales y su repercusión en el Clima Organizacional.

6.8.6.1. Problema de la Investigación

6.8.6.2. Objetivo General

Diagnosticar el Clima Organizacional del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

6.8.6.3. Objetivos Específicos

- Seleccionar el método de medición para diagnosticar el Clima Organizacional dentro de la Institución
- Aplicar el instrumento de medición pertinente.
- Analizar los resultados obtenidos para generar alternativas de solución a las debilidades detectadas.

6.8.6.4. Tipo de Investigación

Los tipos de investigación que se desarrollarán son:

- Exploratorio.
- Descriptivo.
- Observación directa.

6.8.6.5. Fuentes de Información

- Datos inferidos por medio de la aplicación de la encuesta aplicada a los empleados de la organización.

6.8.6.6. Estructura el Proceso de Investigación

La presente investigación se la realizará utilizando el cuadro de las seis casillas de WEISBORD.

6.8.6.7 Recolección de Datos

Aplicación de la siguiente técnica:

- Encuesta.

6.8.6.8. Encuesta

La presente encuesta se encuentra establecida por un banco de 36 preguntas, las cuales tienen como opción de respuesta cuatro escalas:

- Si siempre.
- Casi siempre.
- Algunas veces.
- No nunca.

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

6.8.7. Encuesta dirigida a los Colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Objetivo: Desarrollar un Diagnóstico Organizacional dentro del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato.

1. INDICADORES

- Elija una de las opciones planteadas
- Al ser una encuesta anónima se solicita la mayor veracidad posible.

Tabla N° 6.2. Banco de Preguntas para Realizar un Diagnóstico del Clima Organizacional

Nombre del encuestado:					
Cargo:					
Fecha:					
	Preguntas	Si siempre	Casi	Algunas	No nunca
1	¿Usted cree que el servicio que presta el ministerio debe ser direccionado solamente hacia la población urbana?				
2	¿El reglamento interno del ministerio se aplica a las normativas legales establecidas por nuestro país?				
3	¿Conoce usted cuáles son los beneficios de la institución dónde trabaja?				
4	¿La institución dónde usted trabaja vela por prevenir los riesgos laborales?				
5	¿Los servicios prestados por el ministerio están al alcance de toda la población ecuatoriana?				
6	¿La organización en la cual usted trabaja cumple con los valores humanos?				
7	¿En la institución se fomenta la participación en el trabajo de equipo?				
8	¿En su lugar de trabajo existe una buena relación con sus compañeros?				
9	¿Existe un correcto manejo de conflictos en la institución dónde trabaja?				
10	¿Sus superiores manejan de una forma adecuada los problemas presentes en las jornadas laborales?				
11	¿Sus compañeros de trabajo colaboran con información acerca de lo que usted desconoce?				
12	¿Cree usted que existe un buen clima laboral dentro de su organización?				
13	¿Su superior inmediato le brinda la confianza necesaria para realizar bien su trabajo?				
14	¿Su superior le ayuda a resolver los conflictos del trabajo?				
15	¿Considera usted que existe una centralización de poder en la organización?				

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público de Cantón Ambato Provincia de Tungurahua

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Tabla N: 6.3. Continuación del Banco de Preguntas para Realizar un Diagnóstico del Clima Organizacional

Preguntas		Si siempre	Casi siempre	Algunas veces	No nunca
16	¿Cree usted que existe una comunicación adecuada entre usted y su jefe?				
17	¿Usted actúa de una forma adecuada y profesional con sus subordinados?				
18	¿Su superior inmediato siempre está atento para asesorarlo en lo que usted desconoce?				
19	¿En su lugar de trabajo cuenta con los suministros necesarios para desarrollar efectivamente su labor?				
20	¿Los instrumentos con los que usted cuenta para desarrollar su trabajo están en óptimas condiciones?				
21	¿Usted cuenta con tecnología adecuada para su correcto desempeño?				
22	¿Las instalaciones dónde usted labora están acorde con las funciones que desempeña?				
23	¿Se le ha brindado la inducción necesaria para realizar su trabajo?				
24	¿Se siente satisfecho con las capacitaciones que ha recibido hasta el día de hoy?				
25	¿La distribución de funciones dentro de su departamento de trabajo es la adecuada?				
26	¿Sus compañeros de trabajo colaboran con información acerca de lo que usted no conoce?				
27	¿Piensa usted que sus compañeros de trabajo realizan sus labores asignadas con responsabilidad?				
28	¿Se considera eficiente en el análisis y solución de problemas dentro de su puesto de trabajo?				
29	¿Su superior inmediato desarrolla una planificación adecuada para resolver problemas emergentes?				
30	¿Usted aporta con ideas innovadoras para la solución de un problema en su área?				
31	¿Sus logros dentro de la institución son reconocidos favorablemente por sus superiores?				
32	¿Piensa usted que debería existir un reconocimiento para el mejor empleado del mes?				
33	¿Existen los permisos necesarios cuándo usted necesita ausentarse?				
34	¿Usted recibe capacitaciones como reconocimiento por sus logros?				
35	¿La organización le permite tomarse un lapso de tiempo para recrearse en el horario de trabajo?				
36	¿Son reconocidos los minutos de trabajo que se realizan fuera de horario?				
Total					
Gracias por su colaboración					

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público de Cantón Ambato Provincia de Tungurahua
Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

6.9 SEGUNDA ETAPA

6.9.1. Planificación

Para desarrollar una planificación adecuada dentro del Ministerio, primero se debe tener en cuenta que la planificación es un proceso mediante el cual se analizará el entorno interno y externo de la organización, creando preguntas fundamentales sobre la razón de ser y su finalidad, sus metas y sus objetivos institucionales.

La planificación hace referencia al conjunto de actividades que se desarrollarán en esta etapa, desde su diagnóstico hasta la retroalimentación, cada uno concatenado y unido por subprocesos sistémicos, que tienen el objetivo de subsanar el Clima Organizacional de la institución.

6.9.2. Fases del Proceso de Planificación

Una correcta planificación suministrará estándares o indicadores de control, con los cuales el desempeño puede ser comparado y medido. Tras la medición del cumplimiento de las metas grupales, podrían tomarse acciones correctivas, de ser el caso, si es que no se está cumpliendo con los estándares esperados por la institución. Citando un ejemplo, en los planes trazados para un grupo determinado, se puede comparar el desempeño real versus el esperado por la entidad.

Para asegurar el éxito del proceso de la planificación de esta propuesta es necesario el desarrollo de las siguientes actividades:

Cuadro N° 6.5. Fases del Proceso de Planificación

Fases	Actividades
<p>Evaluar la Situación Actual del Ministerio. En esta etapa se puede utilizar el método de las seis casillas de Weisbord, con la finalidad de realizar un diagnóstico del clima organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la situación real de la organización, mediante la utilización del cuestionario de las seis casillas de Weisbord. • Comprobar los recursos con los que cuenta el ministerio para el desarrollo de la propuesta. • Verificar la factibilidad que tiene la propuesta para su desarrollo. • Evidenciar el compromiso por parte del personal y en especial del área directiva para la ejecución de este trabajo investigativo.
<p>Fijar Objetivos. Los objetivos son fines específicos, medibles y planteados a corto plazo y su consecución sistemática es necesaria para la obtención de las metas planteadas para esta propuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar una propuesta efectiva que permita fortalecer los equipos de trabajo y mejorar el Clima Laboral dentro de la institución. • Socializar el presente trabajo con el personal que labora en el Ministerio demostrando los beneficios que tendrá la organización al poner en práctica la presente propuesta. • Evaluar y monitorear la ejecución de la propuesta.
<p>Establecer un Plan de Acción. Las acciones serán los medios específicos con los cuales se pretende subsanar el clima organizacional del ministerio, es decir las estrategias y tácticas que se van a desarrollar dentro de éste capítulo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de Equipos de trabajo • Desarrollo del <i>Team Building</i> • Desarrollo de equipos de Alto Desempeño
<p>Asignar Recursos. La finalidad de distribuir los recursos es siempre la de obtener la máxima productividad posible a partir de una combinación dada de los capitales monetarios, físicos, humanos y el tiempo.</p>	<p>Monetarios. Los recursos monetarios que se necesita para la implementación de esta propuesta están detallados en la partida presupuestaria número 2007 de la Institución.</p>
	<p>Físicos Los implementos tecnológicos, materiales de oficina, computadoras, equipos audiovisuales, entre otros, que son necesarios para su desarrollo.</p>
	<p>Humanos El apoyo del área administrativa, talento humano, colaboradores e investigador.</p>
	<p>Tiempo Establecer periodos de tiempo para el desarrollo de cada actividad. Durante un año.</p>
<p>Determinar Responsabilidades para la Ejecución. Se debe asignar los responsables para la ejecución de la propuesta. La ejecución de este proyecto investigativo tiene que ver con la delegación de las tareas, las acciones realizadas dentro de los objetivos y las metas, y la retroalimentación de la información inferida.</p>	<p>El Área Administrativa</p>
	<p>Departamento de Talento Humano</p>
	<p>El Investigador</p>
<p>Controlar la Decisión de Planificación.</p>	<p>El control hace referencia a todas las actividades desarrolladas dentro de la propuesta.</p>

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público de Cantón Ambato Provincia de Tungurahua

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

6.10. TERCERA ETAPA

6.10.1. Ejecución

En esta etapa se procederá a desarrollar y ejecutar todas las metodologías y técnicas apropiadas para mejorar las Relaciones Interpersonales, Fortalecer los Equipos de Trabajo, encaminándose hacia la madurez de los mismos, subsanando el Clima Organizacional dentro del Ministerio de Trabajo. Son básicamente las características técnicas y específicas que en esta propuesta se supone desplegar en forma ordenada y sistemática.

ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.10.2. Construcción de Equipos de Trabajo

6.10.3. Fases para la Construcción de Equipos de Trabajo

Para la creación de los equipos de trabajo se recomienda tener en consideración las siguientes etapas:

Cuadro N° 6.6. Fases para la Construcción de Equipos de Trabajo.

Fases	Actividad
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Creación de los equipos de trabajo.• Socialización de ideas e identificación de puntos fuertes y débiles de cada participante, incluso de sí mismos.• Cada equipo de trabajo debe ser liderado por una persona calificada• Se recomienda crear un grupo de líderes de equipos en donde se socialice los inconvenientes encontrados en las reuniones de los equipos, con la finalidad de presentar un informe final al área administrativa.
Confrontación	En esta fase los equipos ya establecidos deben ser capaces de identificar y dar solución a las problemáticas emergentes en su departamento laboral.
Determinación de reglas y valores	<ul style="list-style-type: none">• Imposición de normas y reglas para asegurar su éxito en cuanto a calidad y desempeño.• Durante esta fase se establecen y clarifican las reglas que normarán a los integrantes del equipo de trabajo.• Los valores son el adicional que cada colaborador aportará a su equipo.
Desarrollo de actividades	En este periodo el equipo de trabajo desplegará todos los mecanismos útiles para la consecución de los objetivos grupales y empresariales.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público de Cantón Ambato Provincia de Tungurahua
Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Una vez creado un equipo eficiente de trabajo, se procederá al desarrollo de actividades direccionadas para el mejoramiento de las Relaciones Interpersonales de los dependientes del Ministerio. Teniendo presente que estas actividades permitirán mejorar el Clima Organizacional de la institución, sin embargo otro objetivo fundamental que se busca con la aplicación de éste tema de propuesta es el desarrollo de Equipos de Alto Desempeño, lo cual permitirá elevar el rendimiento laboral considerablemente en la organización.

6.10.4. Desarrollo Del *Team Building*

Desde el punto de vista de los recursos humanos, el *Team Building* es básicamente un conglomerado de actividades de capacitación interactiva y sistematizada, que permitirán potencializar las habilidades, destrezas y competencias de los empleados, desplegadas con el objetivo de elevar el rendimiento laboral de los quipos de trabajo de una empresa. Las actividades que se pueden desarrollar podrían ser de gran variedad, sin embargo, para la presente propuesta se recomienda el desarrollo de las siguientes cuatro:

Cuadro N° 6.7. Actividades para el Desarrollo del *Team Building*.

Actividad	Desarrollo
Comunicación asertiva	Dinámicas grupales Reuniones extra laborales.
Resolución de problemas y/o toma de decisiones.	La persona delegada o el líder del grupo se encargará de suministrar al equipo de trabajo un caso particular en donde los integrantes deberán ser capaces de identificar y resolver ciertas problemáticas, las cuales serán casos reales por los cuales hayan pasado otras instituciones. Los empleados trabajan en forma activa por medio de actividades directas tales como las simulaciones, cambio de roles de trabajo, casos particulares de estudio, debates que se relacionan con las actividades laborales diarias, juegos de negocios, etcétera.
Planificación y/o adaptabilidad.	En estas actividades los empleados tratarán de prever en la forma adecuada el modo de compensar las limitaciones en cuanto a recursos económicos, de prestaciones, planificación temporal, etc.
Construcción de confianza.	El objetivo en el cual se centran estas actividades es la creación de relaciones estrechas y no invasoras entre los empleados del ministerio de trabajo, además de confiar en sus propias habilidades y en las de los demás para la consecución de los objetivos. En esta clase de actividades se puede usar metáforas, juegos de equipo (barcos de vela, montañismo, fútbol, etc.

Fuente: Propia

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

La finalidad de la creación y aplicación del *Team Building* es que los empleados puedan enfrentarse en forma efectiva a las situaciones reales emergentes de cualquier momento de su vida laboral dentro del ministerio, ya que se verán enfrentados a nuevas situaciones y dificultades por las cuales no han pasado con anterioridad, en donde posiblemente deberán romper sus monótonos patrones de conducta, salir de sus zonas de confort y adaptarse a los nuevos cambios de su entorno. Para que el aprendizaje de éstos equipos trascienda, es necesario la reflexión posterior de las actividades realizadas para la consecución de sus metas; acto seguido los integrantes de los equipos deben sincerarse y expresar los sentimientos y emociones por las cuales atravesaron mientras estuvieron realizando dichas actividades, lo cual les beneficiará a sí mismos y a la vez a los demás, ya que al compartir sus experiencias estrecharán y afianzarán más sus lazos, mejorando consecuentemente sus relaciones interpersonales y su trabajo en general.

6.10.5. Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño

Uno de los objetivos principales del desarrollo de esta propuesta es la creación de equipos de alto desempeño dentro del ministerio. Para ello es necesario establecer un ambiente de confianza entre los participantes, un liderazgo adecuado, comunicación asertiva, además de un entendimiento total por parte de los empleados de los objetivos trazados; y finalmente, denotar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes, tratando de potencializar y aprovechar al máximo sus fortalezas y capacidades.

Dentro del ministerio de trabajo, un equipo de Alto Desempeño tiene que estar constituido por empleados que se encuentren interrelacionados por medio de actividades interdependientes, en donde el desarrollo de sus actividades laborales y su interacción impacte de una u otra forma a sus compañeros de labores, por lo tanto, se puedan ver como una sola unidad de trabajo. Es oportuno denotar que, en estos equipos de alto desempeño, el comportamiento de sus integrantes es interdependiente, y los objetivos individuales o personales se abandonan o se dejan

en segundo plano a la obtención del objetivo grupal, el cual es en realidad el de primacía en importancia.

Para crear equipos de trabajo de elevado rendimiento, es necesario identificar ciertas cualidades que favorecerán en asegurar su éxito.

Cuadro N° 6.8. Requisitos para el Desarrollo de los Equipos de Alto Desempeño

Requisitos
• Éstos equipos poseen o están conformados por empleados de pensamientos libres, flexibles y abiertos al cambio.
• Una de las finalidades de estos equipos es que sus integrantes trabajen mejor con el apoyo y colaboración de sus compañeros todo en equipo, antes que en forma individual.
• Son equipos atrayentes, es decir que su funcionamiento debe ser tan efectivo que sirve como referente para la creación de nuevos equipos de trabajo.
• Su líder es alternable. Para su mayor efectividad es oportuno el cambiar de líder cada cierto tiempo.
• El apoyo es indispensable. Dentro de los equipos de trabajo, todos sus integrantes dependen de todos, es decir que debe haber interacción y trabajo en equipo para asegurar su éxito.
• La confianza es fundamental. Debe existir confianza entre los integrantes del grupo de trabajo y el líder y viceversa.

Fuente: Propia

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Para que un equipo de Alto Desempeño sea efectivo se debe tener en cuenta que la elección del correcto líder es crucial, ya que es él el encargado de coordinar y liderar al grupo de trabajo. Son variadas las cualidades que debe tener un líder, sin embargo se presentan las siguientes por su orden de importancia: un buen líder posee credibilidad, es respetuoso, íntegro, consiente y carismático, empático y recíproco, comprometido y capaz de crear influencias positivas dentro del grupo, además de poder ganarse la confianza de sus compañeros de grupo por ser un gestor de su equipo de talento humano.

Para el desarrollo de un equipo de alto desempeño se recomienda seguir las siguientes fases, ya que al conocer que sucederá en cada una de estas se podrá constatar la obtención de sus resultados; o si es el caso, se podrá corregir sobre la marcha las falencias detectadas y posteriormente conseguir las metas trazadas para cada equipo de trabajo.

Cuadro N° 6.9. Fases para el Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño

Fases	Indicador
Formación	Es la creación del equipo de trabajo, en donde se conocen y aprenden unos de otros, a más de entender hacia donde se encamina el equipo.
Conflicto	Es donde se generan conflictos, desacuerdos y distorsión entre sus integrantes, debiendo manejar y solucionar dichos inconvenientes.
Normalización.	Fase de la integración, aquí se establecen las reglas, se identifican los lugares que ocupara cada integrante y se crea un mayor compromiso por parte de sus dependientes.
Desempeño	El grupo de trabajo se ve en la necesidad de renovación constante de sus habilidades y destrezas, con la finalidad de alcanzar la consecución de sus objetivos.
Adjourning	El equipo se siente satisfecho por os logros alcanzados, no obstante sus integrantes se sienten afligidos en especial con los que llegaron a establecer su sentido de pertenencia.

Fuente: Modelo de Bruce Wayne Tuckman 1965-1977

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Se realizó un proceso sistemático para alcanzar la madurez de un Equipo de Trabajo, es así como se tomó en consideración en esta fas el modelo de desarrollo de Equipos de Bruce Wayne Tuckcman, el cual no solo consiste en alcanzar resultados, sino más bien llegar a un grado de cohesión y concientización dentro de sus integrantes, permitiendo que estos procesos sea puntos claves para mejorar las relaciones con sus pares conllevando a la institución a alcanzar su óptimo desarrollo y reflejando el bienestar de su Clima Organizacional.

No obstante para poder constatar la efectividad que tendrá a cabo esta propuesta se dará un seguimiento a esto con las evaluaciones de desempeño, de esta manera detectaremos ciertos aspectos negativos que posteriormente con el feedback las fortaleceremos y potencializaremos los puntos positivos detectados.

6.11. CUARTA ETAPA

6.11.1. Evaluación

Para realizar una evaluación del desempeño del grupo de trabajo, se deberá tomar en cuenta que la evaluación por sí sola no tiene ningún sentido, sino más bien es cuando se encuentra acompañada de una correcta retroalimentación, en donde se permite conocer al empleado, cuáles son los aspectos con los que están cumpliendo con eficiencia en sus actividades y cuáles son con los que están fallando, para posteriormente fortalecer los primeros y trabajar arduamente en los segundos. El sistema utilizado para evaluar el desempeño necesariamente debe ser válido y fiable, efectivo y aceptado por el personal de la empresa.

En el Ministerio de Trabajo se podría utilizar la evaluación de desempeño en forma individual y también grupal, ya que esto permitirá a ésta organización obtener la información necesaria para determinar ciertas acciones a seguir, como por ejemplo: determinar compensaciones salariales, la identificación de problemas en el clima laboral, problemas en el desempeño, el cumplimiento de las metas empresariales, sobre el área en donde se debe capacitar, factores de motivación, desarrollo y promoción, comunicación, adaptación al puesto de trabajo, descripción de puestos, etc.

6.11.2. Ventajas de la Evaluación del Desempeño.

- A través de una correcta retroalimentación se puede mejorar el rendimiento laboral.
- Al utilizar correctamente la evaluación del desempeño, ésta puede servir como herramienta para determinar políticas de compensación salarial.
- Facilita la toma de decisiones al área administrativa, ya que al conocer las competencias específicas de los empleados, se tiene la información necesaria para hacer ascensos, promociones, transferencias y separaciones de los empleados.

- Se puede identificar potencialidades ocultas en los empleados, y también las falencias en las cuales se debe retroalimentar y de ser el caso volver a capacitar.
- Permite trazar planes de carrera profesional dentro del ministerio de trabajo, además puede direccionar al personal de talento humano para que pueda ubicar a los empleados en cargos idóneos con respecto a su perfil profesional.
- Permite identificar posibles erratas al momento de reclutar y seleccionar personal. Al detectar un rendimiento laboral insuficiente se entiende que esto podría expresar que existen errores en la información existente acerca del análisis y descripción de cargos, en la planificación del departamento de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del ministerio.
- Facilita la detección de errores en cuanto al diseño del puesto de trabajo.
- Además ayuda en la detección de factores ajenos a los laborales, ya que el desempeño de los empleados se puede ver afectado por cuestiones familiares, de seguridad y salud, factores monetarios, sociales, políticos, etc.

Para desarrollar un proceso de evaluación al personal del ministerio de trabajo, se recomienda tomar en cuenta las siguientes actividades:

Cuadro N° 6.10. Actividades para el Desarrollo del Proceso de Evaluación.

Actividades
• Elección del método de evaluación. Para este caso en particular se utilizará el método de evaluación de 360 grados.
• Determinar la fecha de evaluación y el periodo de tiempo que ésta durará.
• Análisis y tabulación de resultados.
• Conclusiones, recomendaciones y planificación para realizar el feedback correspondiente.
• Rubrica o firma del evaluado con sus respectivas observaciones y recomendaciones.

Fuente: Propia

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Es recomendable tomar en consideración los siguientes factores al momento de realizar la evaluación del desempeño:

- **Calidad de Trabajo:** permite evaluar factores como: la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas realizadas. El empleado desarrolla su trabajo con alta calidad.
- **Cantidad de Trabajo.** El empleado cumple o no con la entrega de su trabajo a tiempo.
- **Conocimiento del puesto:** permite realizar una evaluación con respecto a los conocimientos que posee el empleado en relación con el cargo que ostenta, además de conocer si éste es reactivo o proactivo.
- **Iniciativa.** Es capaz de guiarse por sí mismo, en conjunción con los objetivos empresariales. No necesita de un supervisor que le diga que es lo que debe hacer y como lo debe hacer. Es innovador, original y posee la capacidad de resolver problemas emergentes en su puesto de trabajo.
- **Planificación.** logra realizar la planificación adecuada de sus tareas para desarrollarlas en el tiempo establecido. Es efectivo al momento de utilizar sus recursos.
- **Control de costos.** Tiene o no el control de los costes y cumple con las asignaciones presupuestarias previstas para el cargo. Disminución considerable en cuanto a desperfectos en la realización de su trabajo. Ahorro de recursos.
- **Relaciones con los compañeros de trabajo:** calidad y calidez en cuanto a sus relaciones interpersonales dentro del trabajo. Comunicación asertiva y escucha activa. Cooperación, confianza y estrechos en lazos laborales.
- **Relaciones con el supervisor:** sus relaciones interpersonales son saludables con respecto a sus compañeros de trabajo, superiores y subordinados. Mantiene informado al personal encargado sobre el progreso de su trabajo y de los problemas que puedan presentarse. Es oportuno en la toma de decisiones.
- **Relaciones con el Público:** Implanta, salvaguarda y perfecciona las relaciones con los clientes externos de la empresa, tales como: proveedores, clientes, dirigentes comunitarios y poderes públicos.

- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** tiene la capacidad de dirigir en forma adecuada a sus subordinados para el cumplimiento de sus metas. Es oportuno al transmitir información crucial hacia sus dependientes.
- **Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones.** Intenta gestionar el capital humano, identifica las oportunidades y debilidades de los empleados, para trabajar en ellas.
- **Responsabilidades:** es responsable de la igualdad de oportunidades en el trabajo y las acciones a seguir. Es colaborador y tolerante, perseverante y prevé las oportunidades, se mantiene en constante evolución, se adapta fácilmente a los cambios.

6.11.3. Evaluación de 360 Grados

Para desarrollar la evaluación del desempeño en el Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, se ha seleccionado el método de evaluación de 360 grados, el cual permitirá realizar una valoración integral sobre el desempeño y resultados de los empleados, en donde participan todo el personal inmerso dentro del grupo de trabajo de alto desempeño.

Con esta evaluación se puede medir las competencias o conductas y el rendimiento de los colaboradores, observado desde diferentes aristas, ya que participan en ella los supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, además de su propia auto evaluación.

Al aplicar esta herramienta dentro del Ministerio de Trabajo, se pretende que los integrantes de cada grupo tengan una visión global de los resultados de su trabajo y conozcan la percepción que tienen sus compañeros con respecto al desarrollo de sus labores.

Se ha tomado como ejemplo las funciones realizadas por el cargo de asistente de gerencia del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, para desarrollar la respectiva Evaluación de 360 Grados.

Ejemplo de Evaluación de Desempeño de 360 Grados para el Asistente de Gerencia.

Estructura del Proceso de Investigación

La presente investigación se realizará utilizando el modelo de evaluación de desempeño de 360 Grados.

Recolección De Datos:

Aplicación de la siguiente técnica:

- Aplicación de una encuesta

Encuesta

La presente encuesta se encuentra establecida por un banco de 22 preguntas, las cuales tienen como opción de respuesta tres escalas:

- Siempre.
- Casi siempre.
- Nunca.

Cabe señalar que para evitar cualquier tipo de sesgo y asegurar el éxito de la evaluación se la debe hacer por separado. Es decir, entregar una copia a gerencia general, otra a sus compañeros, al igual que a sus subordinados y finalmente una copia para el evaluado, para que realice su autoevaluación. Posteriormente realizar la tabulación de resultados y obtener las conclusiones y recomendaciones respectivas para mejorar el desempeño del colaborador.

Tabla N° 6.4. Modelo Planteado para el Desarrollo de la Evaluación de 360 Grados

Nombre:		Cargo:											
Fecha de Evaluación:													
Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda en una sola casilla, la cual crea conveniente.													
		Gerencia general			Compañeros			Subordinados			Autoevaluación		
	Preguntas	Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Casi siempre	Nunca
	Planificación												
1	Participa efectivamente en la planificación de las vacaciones de todo su personal según la carga horaria												
2	Establece las metas y objetivos en forma puntual y adecuada a cada integrante de su equipo de trabajo												
	Organización												
3	Posee la capacidad para que su grupo de trabajo logre alcanzar los objetivos planteados por el ministerio con un máximo de efectividad.												
	Liderazgo y motivación												
4	Se considera como ejemplo a seguir por sus compañeros de trabajo y subordinados												
5	Se han suscitado inconvenientes con respecto al manejo de sus relaciones interpersonales												
6	Cree usted que es creativo y flexible para ser efectivo en el entorno actual												
7	Se considera un motivador para sus subalternos												
8	Es usted un modelo en cuanto a sus capacidades y conocimientos.												
	Control												
9	Establece el control suficiente sobre el ausentismo y atrasos de sus colaboradores												
10	Demuestra control sobre las técnicas que utiliza para alcanzar los objetivos planteados												

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público de Cantón Ambato Provincia de Tungurahua

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

Tabla N° 6.5. Continuación del Modelo Planteado para el Desarrollo de la Evaluación de 360 Grados

	Preguntas	Gerencia general			Compañeros			Subordinados			Autoevaluación		
		Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Casi siempre	Nunca
11	Mantiene un registro para el seguimiento de los trabajos delegados dentro del ministerio												
12	Presta el debido seguimiento a los objetivos planteados para cada puesto de trabajo bajo su cargo												
13	Supervisa para que sus subordinados tengan los implementos necesarios para el desarrollo de su trabajo.												
Toma de decisiones													
14	Realiza las investigaciones pertinentes antes de tomar cualquier decisión.												
15	Considera que sus decisiones son objetivas y concretas.												
16	Es oportuno en la toma de decisiones												
Resolución de problemas													
17	Posee la capacidad necesaria para la detección, análisis y solución de problemas												
Iniciativa													
18	Es proactivo y responsable de sus acciones, las cuales deben estar concatenadas con los objetivos de la institución.												
Comunicación													
19	Es oportuno al reportar cualquier anomalía presente en el departamento a su cargo												
20	Desarrolla las reuniones necesarias con su personal												
21	Mantiene informado al personal a su cargo sobre las nuevas metodologías y normativas del ministerio												
22	Promueve el uso adecuado de los medios de comunicación dentro de la institución.												
Total:													
Gracias por su Colaboración													

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público de Cantón Ambato Provincia de Tungurahua

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

6.12. QUINTA ETAPA

6.12.1. Retroalimentación

Retroalimentación en base a los datos inferidos en la evaluación.

Tras la ejecución de todo el programa expuesto con antelación, es ahora oportuno la realización de la respectiva retroalimentación de los datos inferidos en la evaluación de desempeño, permitiendo así la culminación de este proceso.

La evaluación del desempeño permite conocer el nivel en el cual los empleados han sido capaces de aprender o retener las nuevas metodologías o técnicas enseñadas durante el proceso de capacitación. Es un indicador de la calidad con la cual están desarrollando el trabajo el grupo de alto desempeño.

Si la evaluación de desempeño indica que los resultados no alcanzan el nivel esperado, se procederá a realizar la retroalimentación respectiva, en donde se revisaran los puntos fuertes y débiles detectados en la evaluación. Además, lo que es realmente importante cuando se hace retroalimentación a un empleado es “informarlo” acerca de su trabajo y comportamiento y las consecuencias de éste y no tratar de “formarlo”, en el sentido de definir quién es.

Como se dijo anteriormente la evaluación del desempeño por sí sola no tiene mayor utilidad, es con la conjunción de la retroalimentación cuando llega a proporcionar el mayor provecho para los evaluados y a la vez para la organización.

Para desarrollar el feedback sobre los datos inferidos, en este caso, el personal de talento humano del ministerio de trabajo y el investigador serán los encargados de seleccionar el método adecuado para otorgar la respectiva retroalimentación a los empleados.

Por la exactitud y prontitud se recomienda la utilización del método de retroalimentación de 360 grados para realizar el feedback de los datos inferidos a los empleados del ministerio de trabajo.

Éste método permite centrarse en las competencias de los trabajadores, (elementos del comportamiento de un empleado que hacen que sea efectiva o competente en una actividad o tarea específica), conjuntamente permite a los empleados tener una visión desde varias perspectivas de su comportamiento y trabajo, al mismo tiempo, conocerá la opinión de sus compañeros, supervisores, clientes y proveedores, con respecto a su desarrollo dentro de la empresa, lo cual le permitirá acceder a información específica de su desempeño y tomar prontas acciones, mejorando considerablemente en su rendimiento laboral.

Al recibir el *Feedback* los empleados deben desarrollar las siguientes actividades:

Cuadro N° 6.11. Actividades para el proceso del *feedback*.

Actividades
Ser receptivos, es decir captar toda la información posible, mientras es brindada por los demás
Tomar notas para no olvidar los temas importantes en los cuales se debe trabajar
Solicitar ejemplos específicos, cuando no se entienda con la explicación teórica
Juzgar la credibilidad de quien está brindando la retroalimentación, puesto que se debe ser crítico con la recepción de la información
La retroalimentación debe ser específica y no general. Se debe tratar temas en concreto y no divagar en la generalidad de la información.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público de Cantón Ambato Provincia de Tungurahua

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

6.13. Administración De La Propuesta

Cuadro N° 6.12. Administración de la propuesta

Etapas	Actividades	Recursos	Plazo	Presupuesto	Indicadores clave
Diagnóstico	Desarrollar un diagnóstico organizacional con la finalidad de conocer cuál es la situación actual de la institución. Retroalimentar en base a la información inferida en el diagnóstico.	Humanos, tecnológicos y financieros	3 meses	USD. 300,00	Gestionar los recursos necesarios para que en un máximo de una año se pueda asignar un presupuesto suficiente para el desarrollo de un correcto diagnóstico organizacional.
Planificación	Evaluar la situación actual Fijar objetivos Establecer un plan de acción Asignar recursos Determinar responsabilidades para su ejecución Controlar la decisión de planificación	Humanos, tecnológicos y financieros	3 meses	USD. 300,00	En un máximo de doce meses tener la información necesaria para desplegar la planificación adecuada en base a los datos inferidos por el diagnóstico organizacional.
Ejecución	Creación de los equipos de trabajo Despliegue de Team Building Establecimiento de los equipos de alto desempeño	Humanos, tecnológicos y financieros	2 meses	USD. 800,00	En 3 meses establecer que son y cómo funcionan los equipos de trabajo. Dentro de seis meses al menos la mitad del personal debe conocer que es el Team Building. En un plazo no mayor a 12 meses el personal debe conocer que son los equipos de alto desempeño.
Evaluación	Realizar una evaluación para corroborar la validez del programa	Humanos, tecnológicos y financieros	2 meses	USD. 300,00	A doce meses de la implantación de la propuesta, desarrollar la respectiva evaluación para verificar la validez del programa.
Retroalimentación	Desarrollar un Feedback en base a los datos obtenidos, utilizando el método de retroalimentación de 360 grados.	Humanos, tecnológicos y financieros	2 meses	USD. 300,00	Después de realizar la evaluación, desplegar la respectiva retroalimentación en base a los datos nuevos y existentes.
	Total:		12 meses	USD. 2000,00	

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público de Cantón Ambato Provincia de Tungurahua

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

6.14. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

Es necesario tener un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta planteada para este capítulo, con la finalidad de tomar acciones prontas para corregir los errores y mejorar sobre la marcha.

Cuadro N° 6.13. Evaluación de la Propuesta

Evaluación de la Propuesta	
1. ¿Qué evaluar?	Los objetivos planteados en esta propuesta.
2. ¿Por qué evaluar?	Se debe evaluar para verificar el cumplimiento de los objetivos de este programa
3. ¿Para qué evaluar?	Para comprobar la fiabilidad de la propuesta
4. ¿Con qué criterios?	Pertinencia, coherencia, efectividad, eficiencia, etc.
5. ¿Indicadores?	Cualitativos y cuantitativos
6. ¿Quién evalúa?	La evaluación es realizada por: <ul style="list-style-type: none">• Las autoridades Institucionales• Los funcionarios
7. ¿Cuándo evaluar?	Periodos determinados de la propuesta
8. ¿Cómo evaluar?	Indicadores de gestión. Evaluaciones.
9. ¿Fuentes de información?	Investigación de campo.
10. ¿Con qué evaluar?	Entrevista y encuestas.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Servicio Público de Cantón Ambato Provincia de Tungurahua

Elaborado por: Rivera Bautista Miguel Angel, 2015

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. M. (2011). *TRABAJO EN EQUIPO* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC.
- Alles, M. A. (2006). *DICCIONARIO DE PREGUNTAS: Gestión por competencias, cómo planificar la entrevista por competencias*. (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Baez, C. (9 de Julio de 2014). EL BIENESTAR HUMANO COMO PROGRESO ORGANIZACIONAL. *El Heraldo*, pág. 14.
- Brunet, L. (2007). *EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES, definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (Octava ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL "La dinámica del éxito en las organizaciones"*. México: THOMPSON.
- Constitución, E. (2008). *CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR*. Quito: República del Ecuador.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *RELACIONES HUMANAS* (Tercera ed.). Mexico: THOMSON.
- DuBrin, M. (2008). *HUMAN RELATIONS: Interpersonal Job-Oriented Skills*. México: Pearson Educación.
- Fernández, M. (1982). *PSICOLOGÍA DEL TRABAJO*. Zaragoza: Distresa, S.A.
- Fremantle, D. (2001). *EL FACTOR ESTÍMULO: La nueva dimensión en la Motivación* (1 ed.). Buenos Aires: Pearson Education.
- Garner, J. W. (1990). *ON LEADERSHIP*, Free Press: México. Free Press.
- Gelabert, M. P. (2010). *GESTIÓN DE PERSONAS*. (págs. 86, 87). Madrid: Esic Editorial.
- Gibson, J. Ivancevich, J., Donnelly, j., & Konopaske, R. (2006). *ORGANIZACIONES. Comportamiento, estructura, procesos* (Duodécima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

- González, M., & Olivares, S. (1999). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Un enfoque latinoamericano*. México: CECSA.
- Goold, M., & Campbell, A. (1998). DESESPERATELY SEEKING SINERGY. *Harvard Business*, 131.
- Grados, J. (2011). CALIFICACIÓN DE MÉRITOS. México: Trillas.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Gestión de Personas y Organizaciones* (Novena ed.). México: CENGAGE Learnig.
- Hellrigger, D., & Jhon, S. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (Doceava ed.). México: Cengage Learning.
- Jiménez, L. (2014). *EL VALOR DE LA AXIOLOGÍA, CRÍTICA A LA IDEA DEL VALOR Y A LAS TEORÍAS Y DOCTRINAS DE LOS VALORES*. Oviedo: Pentalfa.
- Johnmarshall, R. (2010). *MOTIVACIÓN Y EMOCIÓN* (5 ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Keit, D., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Undécima ed.). Mexico: McGraw-Hill interamericana.
- krieger, F. F. (2011). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. México: Pearson Education.
- Luthans, F. (2008). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (Onceava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Marfetan, S. (2010). *COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA moderna* (Vol. I). Madrid: Pueblo Nuevo.
- Martín, G., & Socorro, O. (2003). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Un enfoque latinoamericano*. (pág. 79). México: Compañía Editorial Continental.
- Mondy, R. (2005). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. (pág. 125). Mexico: Pearson.
- Newstrom, J. W. (2007). *DIRECCIÓN - Gestion para lograr resultados* (novena ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Newstron, J. (2007). *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*. (pág. 101). México: McGraw Hill.
- Pezo, G. (2010). *COMPROMISO, COMUNICACIÓN, desarrollo empresarial*. Quito: Gráficas Ruiz.

Reeve, & Marshall, J. (2010). *UNDERSTANDING MOTIVATION AND EMOTION*. México: Mc Graw Hill.

Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *ADMINISTRACIÓN*. México: Pearson Education.

Roobins, S. (2004). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (Décima ed.). México: Pearson Education.

Sánchez, Palmero, F., & Martínez, F. (2008). *MOTIVACIÓN Y EMOCIÓN*. Madrid: McGrawHill.

LINKOGRAFÍA

Aguirre, C. (11 de Marzo de 2011). *PSICOLOGÍA Y EMPRESA*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>

Astidillo, O. (06 de Febrero de 2012). *DE GERENCIA*. Obtenido de Comunicación asertiva empresarial: <http://www.degerencia.com/articulo/comunicacion-asertiva-empresarial>

Barragán, A. (2014). *EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO*. Obtenido de <http://pymerang.com/direccion-de-negocios/funciones-del-director-general/desarrolla-talento/364-equipos-de-alto-desempeno>

Blanco, N. (15 de abril de 2008). *GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO*. Obtenido de <http://gestiondeequipos.blogspot.com/2008/03/modelo-de-desarrollo-de-equipos-de.html>

Crabtree, S. (8 de Octubre de 2013). *GALLUP*. Obtenido de <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

Delgado, J. (28 de Febrero de 2013). *RINCÓN DE LA PSICOLOGÍA*. Obtenido de *Distrés y eustrés: ¿Enemigos o aliados?:* <http://www.rinconpsicologia.com/2012/05/distres-y-eustres-enemigos-o-aliados.html>

Edel, R., & García, A. y. (2007). *CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, una nueva investigacion* (Vol. I). Campus Calazanz. Obtenido de <http://eumed.net/libros/2007c/>

Gómez, I. (23 de 07 de 2013). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de Comunicación asertiva, competencia básica en la empresa: <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-asertiva-competencia-basica-en-la-empresa/>

Katszenbanch, J., & Smith, D. (Julio de 2005). *LA DICIPLINA DE LOS EQUIPOS*. (G. Mably, Ed.) Recuperado el 12 de Junio de 2015, de Harvard Busines Review: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/La%20disciplina%20de%20los%20equipos.pdf>

Medrano, S. (Julio de 2001). *CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES*. Obtenido de Sinergia en el ambiente de trabajo: <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/smm.htm>

Nicuesta, M. (24 de Enero de 2012). *EMPRESARIADOS*. Obtenido de Comunicación asertiva en la empresa: <http://empresariados.com/comunicacion-asertiva-en-la-empresa/>

Pérez, A. (19 de Enero de 2015). *CEOLEVEL PROJECT MANAGEMENT*. Obtenido de Modelo de desarrollo de equipos de Tukman: <http://www.ceolevel.com/modelo-de-desarrollo-de-equipos-de-bruce-tuckman>

Taype, M. (14 de Enero de 2014). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de Sinergia: La esencia del trabajo en equipo: <http://www.gestiopolis.com/sinergia-la-esencia-del-trabajo-en-equipo/>

Traslaviña, G. (24 de Noviembre de 2007). *EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO*. Obtenido de <http://gtraslavina72.blogspot.com/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
Agosto 2015

**ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DEL
MINISTERIO DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL CANTÓN
AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

Objetivo: Determinar de qué manera incide el Trabajo en Equipo en el Clima Organizacional de los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

INDICADORES

- Elija una de las opciones planteadas
 - Al ser una encuesta anónima se solicita la mayor veracidad posible.
-

ENCUESTA

¿Se siente comprometido con la institución en la que labora?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	--------------	--------------------------	----

¿Existe responsabilidad dentro de su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	--------------	--------------------------	----

¿Estima que las actitudes de los colaboradores inciden el desarrollo institucional?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	--------------	--------------------------	----

¿Considera que sus habilidades contribuyen a promover el Trabajo en Equipo?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	--------------	--------------------------	----

¿Los resultados favorables que alcanza la institución, refleja la eficiencia con que se trabajó?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	--------------	--------------------------	----



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
Agosto 2015

¿Se pone en práctica la comunicación asertiva dentro de la institución?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	--------------	--------------------------	----

¿Considera que las relaciones interpersonales inciden en el ambiente laboral?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	--------------	--------------------------	----

¿Se realizan periódicamente actividades motivacionales dentro de la institución para promover un adecuado Clima Organizacional?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	--------------	--------------------------	----

¿Estima que la empatía, es indispensable para fomentar un Clima Organizacional satisfactorio?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	--------------	--------------------------	----

¿Considera que las remuneraciones inciden en el desempeño laboral de los colaboradores?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	--------------	--------------------------	----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B. Encuesta Aplicada a los Dependientes del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua

Administración General



Dirección Financiera



Dirección de ingeniería y Logística



Departamento de Orientación y Mantenimiento



ANEXO C. Resumen de la Tabulación de Resultados Variable Independiente

TABULACION DE RESULTADOS								
N°	VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
			Si		Parcialmente		No	
			Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	V.I	¿Se siente comprometido con la institución en la que labora?	19	17,27	25	22,73	66	60
2	V.I	¿Existe responsabilidad dentro de su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas?	4	3,64	41	37,27	65	59,09
3	V.I	¿Estima que las actitudes de los colaboradores incide el desarrollo institucional?	74	67,27	33	30	3	2,73
4	V.I	¿Considera que sus habilidades contribuyen a promover el trabajo en equipo?	89	80,91	21	19,09	0	0
5	V.I	¿Los resultados obtenidos por la institución, reflejan la eficiencia con que se trabajó?	95	86,36	13	11,82	2	1,82

ANEXO D. Resumen de la Tabulación de Resultados Variable Dependiente

TABULACION DE RESULTADOS								
N°	VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
			Si		Parcialmente		No	
			Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	V.D	¿Se pone en práctica la comunicación asertiva dentro de la institución?	14	12,73	67	60,91	29	26,36
2	V.D	¿Considera que las relaciones interpersonales determinan el ambiente laboral?	67	60,91	39	35,45	4	3,64
3	V.D	¿Se realizan periódicamente actividades motivacionales dentro de la institución para promover un adecuado clima organizacional?	4	3,64	49	44,55	57	51,82
4	V.D	¿Estima que la empatía, es indispensable para fomentar un clima organizacional satisfactorio?	67	60,91	38	34,55	5	4,55
5	V.D	¿Considera que las remuneraciones inciden en el desempeño laboral de los colaboradores?	63	57,27	44	40	3	2,73