



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

Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de
Psicólogo Industrial

TEMA:

“El Liderazgo y trabajo en equipo de los colaboradores del Gobierno
Autónomo Descentralizado Municipalidad Santiago de Píllaro”

Autor: María Belén Rivera Manobanda.

Tutor: Ing. Mg. Rommel Santiago Velasteguí Hernández

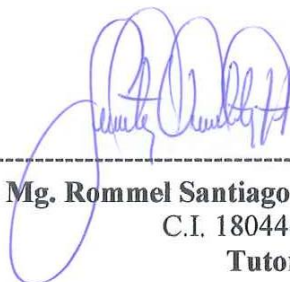
Ambato – Ecuador

Enero 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, **Ing. Mg. Rommel Santiago Velasteguí Hernández**, con cedula de identidad 1804469185, en mi calidad de Tutor de trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: **EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD “SANTIAGO DE PÍLLARO”**, desarrollado por la egresada de la carrera de **Psicología Industrial**, modalidad **Presencial**, Rivera Manobanda María Belén, considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión Calificadora designada por el Honorable Consejo Directivo.



Ing. Mg. Rommel Santiago Velasteguí Hernández
C.I. 1804469185
Tutor

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, María Belén Rivera Manobanda, indico que los criterios emitidos en el trabajo de graduación sobre el tema: **“LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD SANTIAGO DE PÍLLARO”**, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y artículo académico (paper) son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.



María Belén Rivera Manobanda

C.I. 1804762027

Autor

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Cedo los derechos de líneas patrimoniales del presente trabajo final de Grado o Titulación sobre el tema: “EL LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD SANTIAGO DE PÍLLARO”, 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.



María Belén Rivera Manobanda

C.I. 1804762027

Autor

**APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO AL
HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:**

La comisión de estudios y calificación del informe del trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema; “EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD SANTIAGO DE PÍLLARO EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, presentado por la Srta. MARIA BELEN RIVERA MANOBANDA, egresada de la Carrera de Psicología Industrial, una vez revisado el Trabajo de Graduación o Titulación, **APRUEBA** dicho informe final de investigación, en razón de que reúne los requisitos básicos, tanto técnicos, como científicos y reglamentarios establecidos.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el Organismo, para los trámites legales pertinentes

LA COMISIÓN



Ing. Mg Omar Cavero
C.C. 180243226-8
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Ing. Mg. Amado Lara
C.C. 060187853-1
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación va dedicado a Dios, por darme la vida y cada día brindarme la oportunidad de ser alguien mejor.

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi Madre, Blanca Manobanda, por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera para mi futuro y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su apoyo.

A mi Padre por todo su apoyo moral y el cariño que me ha brindado a lo largo de mi vida.

A mi amada hija Angeles por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A todas aquellas personas que durante estos cinco años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

María Belén Rivera

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, que me abrió sus puertas y mediante sus docentes me instruyó durante mi carrera universitaria, al GADM Santiago de Píllaro por la apertura para realizar el proyecto de investigación.

A mi madre por apoyarme económicamente y moralmente durante estos cinco años de estudio.

A los docentes de la carrera que guiaron mi camino, al Ing. Santiago Velasteguí. Por sus enseñanzas, tiempo, paciencia y por ser la guía permanente durante la investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR	II
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	III
CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR	IV
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE CUADROS	XIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización del problema	3
1.2.2 Árbol de Problemas	5
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo General	10

1.4.2 Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes Investigativos	11
2.2 Fundamentación filosófica	15
2.3 Fundamentación Legal	16
2.4 Categorías Fundamentales.....	18
2.5 Hipótesis	41
2.6 Señalamiento de las variables de la Hipótesis	41
CAPITULO III	42
METODOLOGÍA	42
3.1 Enfoque.....	42
3.2. Modalidades básicas de la investigación.....	42
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	42
3.4. Población y muestra	43
3.5 Operacionalización de Variables	44
3.6. Recolección de información	46
3.7. Procesamiento y análisis.....	46
CAPÍTULO IV	50
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	50
4.1 Análisis e interpretación de los resultados.	50

4.2. Verificación de Hipótesis	67
4.3. Modelo Lógico	67
4.4. Modelo Matemático.....	67
4.5 Modelo estadístico.....	67
CAPITULO V	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
5.1 CONCLUSIONES.....	73
5.2 RECOMENDACIONES	73
Bibliografía	74
ARTÍCULO CIENTÍFICO	77
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de la pregunta 1	50
Tabla 2: Resultados de la pregunta 2	51
Tabla 3: Resultados de la pregunta 3	52
Tabla 4: Resultados de la pregunta 4	53
Tabla 5: Resultados de la pregunta 5	54
Tabla 6: Resultados de la pregunta 6	55
Tabla 7: Resultados de la pregunta 7	56
Tabla 8: Resultados de la pregunta 8	57
Tabla 9: Resultados de la pregunta 9	58
Tabla 10: Resultados de la pregunta 10	59
Tabla 11: Resultados de la pregunta 11	60
Tabla 12: Resultados de la pregunta 12	61
Tabla 13: Resultados de la pregunta 13	62
Tabla 14: Resultados de la pregunta 14	63
Tabla 15: Resultados de la pregunta 15	64
Tabla 16: Resultados de la pregunta 16	65
Tabla 17: Resultados de la pregunta 17	66
Tabla 18: Tabla que determina el valor crítico	69
Tabla 19: Frecuencias Observadas.....	69
Tabla 20: Frecuencias Esperadas	70
Tabla 21: Calculo Estadístico del Chi Cuadrado	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Árbol de Problemas	5
Grafico 2: Categorías Fundamentales	18
Grafico 3: Constelación de la variable independiente	19
Grafico 4: Constelación de la variable dependiente.....	20
Grafico 5: Resultado de la pregunta 1	50
Grafico 6: Resultado de la pregunta 2.....	51
Grafico 7: Resultado de la pregunta 3.....	52
Grafico 8: Resultado de la pregunta 4.....	53
Grafico 9: Resultado de la pregunta 5.....	54
Grafico 10: Resultado de la pregunta 6.....	55
Grafico 11: Resultado de la pregunta 7.....	56
Grafico 12: Resultado de la pregunta 8.....	57
Grafico 13: Resultado de la pregunta 9.....	58
Grafico 14: Resultado de la pregunta 10.....	59
Grafico 15: Resultado de la pregunta 11.....	60
Grafico 16: Resultado de la pregunta 12.....	61
Grafico 17: Resultado de la pregunta 13.....	62
Grafico 18: Resultado de la pregunta 14.....	63
Grafico 19: Resultado de la pregunta 15.....	64
Grafico 20: Resultado de la pregunta 16.....	65
Grafico 21: Resultado de la pregunta 16.....	66
Grafico 22: Verificación de la Hipótesis.....	72

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Teorías del liderazgo.....	22
Cuadro 2: Estilos de Liderazgo	23
Cuadro 3: Líder Moral e Inmoral	24
Cuadro 4: Fuerzas exógenas o endógenas.	28
Cuadro 5: Características del Desarrollo Organizacional.....	29
Cuadro 6: Condiciones básicas para el trabajo en equipo	38
Cuadro 7: Tipos de equipo de trabajo.....	39
Cuadro 8: Atributos de los equipos de trabajo de alto desempeño.....	40
Cuadro 9: Operacionalización Variable independiente: Liderazgo.....	44
Cuadro 10: Operacionalización Variable independiente: Trabajo en equipo.....	45
Cuadro 11: Recolección de las variables	46
Cuadro 12: Coeficientes de alfa de Cronbach	47

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

Tema: “EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD SANTIAGO DE PÍLLARO”

Autor: María Belén Rivera Manobanda

Tutor: Ing. Mg. Rommel Santiago Velasteguí Hernández

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto investigativo tiene como objetivo analizar la influencia del liderazgo y el trabajo en equipo en los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad Santiago de Píllaro, la investigación se fundamenta principalmente en los estudios de autores como: Acosta, Alles, Chiavenato, Goleman el cual dio a conocer los estilos de liderazgos que existen en el lugar de trabajo y de este modo obtener mejores relaciones laborales, mayor satisfacción laboral, también se tomó como referencia importante a la autora Martha Alles para conocer a profundidad el trabajo en equipo con sus componentes principales. Se utiliza un enfoque cualitativo así como uno cuantitativo; cuantitativo puesto que describe cada variable en forma detallada y se utilizan datos numéricos que se obtienen mediante la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos verídicos, la prueba estadística que se utiliza para la comprobación de la hipótesis es Chi cuadrado, esta determina la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, de este modo se determina que los servidores públicos del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad Santiago de Píllaro, tienen dificultad para identificar si estilo de liderazgo, manejar los impulsos en momentos de tensión, ser empáticos con los compañeros de trabajo, además la falta de motivación por parte de los superiores afecta el sentido de pertenencia de los servidores con la institución, todo esto genera inadecuado liderazgo, dificultando así el trabajo en equipo.

Palabras Clave: Liderazgo, trabajo en equipo, relaciones laborales, clima laboral, comunicación organizacional.

Technical University of AMBATO
Faculty of Human Sciences and education
Industrial Psychology

Theme: "Leadership and teamwork in the collaborators of the autonomous government decentralized municipality "Santiago De Pillaro"

Author: María Belén Rivera Manobanda

Tutor: Ing. Mg. Rommel Santiago Velasteguí Hernández

Executive Summary

This research project aims to analyse the influence of leadership and teamwork on the collaborators of the autonomous government decentralized municipality Santiago de Píllaro, the investigation is based mainly on the studies of authors such as: Acosta, Alles, Chiavenato, golemn which unveiled the styles of leadership that exist in the workplace and thus obtain better labor relations, greater job satisfaction, also was taken as an important reference to the author Martha Alles for To know in depth the teamwork with its principal components. A qualitative approach as well as a quantitative one is used; Quantitative as it describes each variable in detail and uses numerical data obtained by applying the questionnaire as a tool for the collection of true data, the statistical test used to check the Hypothesis is Chi squared This determines the influence of the independent variable on the dependent variable, thus it is determined that the public servants of the administrative area of the autonomous government decentralized municipality Santiago de Píllaro, have difficulty Identify if leadership style, handle the impulses in moments of tension, empathize with the co-workers, also the lack of motivation on the part of the superiors affects the sense of belonging of the servers with the institution, all this generates Inadequate leadership, hindering teamwork.

Key words: Leadership, teamwork, labor relations, impulse management, sense of belonging, working environment, organizational communication.

INTRODUCCIÓN

Tema: “EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD SANTIAGO DE PÍLLARO”

En el proyecto investigativo realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad Santiago de Píllaro, Provincia de Tungurahua, se indaga la problemática del deficiente desarrollo liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo, en entrevistas previas y utilizando el método de observación se ha evidenciado que los colaboradores de la Institución no han desarrollado las habilidades sociales, y ocasiona que el clima laboral no sea el adecuado, el desempeño puede disminuir, los niveles de satisfacción no son los esperados y todo esto repercute en el servicio que brinda la institución a la comunidad del cantón.

La investigación es viable porque cuenta con el visto bueno de las autoridades de la institución, las cuales están interesadas en conocer de qué manera el trabajo en equipo se ve afectado por el poco desarrollo de las habilidades personales y sociales, los resultados sirven como base para posibles soluciones y mejorar la situación.

El proyecto de investigación está estructurado en cinco capítulos y el artículo académico tal como lo estipula la unidad de titulación de la carrera de Psicología Industrial, de la Facultad de Ciencias Humanas de la Educación, en la modalidad de tesis, previo a la obtención del título de tercer nivel.

Un líder en la actualidad ha tomado gran importancia en las organizaciones en gran medida porque la dificultad de estar al frente de un grupo e integrar propósitos y metas que combinen un desarrollo profesional y personal de los colaboradores que conlleve a la ejecución de metas ,ala idóneo vez poseer ciertas habilidades que faciliten una relación trabajador –supervisor, porque ser líder no solo significa poseer conocimientos, evaluar desempeño, también un líder debe guiar, retroalimentar y crear un ambiente para el personal.

Capítulo I: Se analiza la problemática en la realización de la contextualización; macro, meso y micro, se plantea el árbol de problemas, el análisis crítico basado en las causas y efectos del problema, la prognosis indica que puede suceder en el futuro si no hay solución oportuna, la formulación del problema, preguntas directrices dan origen a los objetivos de investigación, las delimitaciones del problema y finalmente se concluirá con la justificación y objetivos de la investigación que a su vez determinan lo que se pretende lograr con el presente proyecto de investigación.

Capítulo II: Antecedentes investigativos de estudios previos, fundamentación filosófica con enfoque propositivo, fundamentación legal hace referencia a las leyes establecidas que permiten sustentar la investigación, en el marco teórico se desarrollan las categorías fundamentales, constelaciones de ideas, se establecen las hipótesis de estudio y se señalan las variables dependiente e independiente.

Capítulo III: Se determina el enfoque, tipo y modalidad de la investigación, se establece la población con la que se va a trabajar, se realiza la operacionalización de las variables independiente, así como la dependiente, se explica el método de Alfa de Cronbach para validar el cuestionario.

Capítulo IV: Se representa mediante tablas, gráficos, análisis e interpretaciones precisas los datos del cuestionario aplicado a los colaboradores del GAD Municipalidad Santiago de Píllaro, se aplica la prueba estadística del Chi cuadrado para la comprobación de la hipótesis, y se acepta la hipótesis de acuerdo a la regla de decisión establecida estadísticamente.

Capítulo V: De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación realizada se elaboran las conclusiones y recomendaciones para hacer frente a la problemática mediante acciones efectivas.

Artículo Académico: Se desarrolla la información referente a la investigación de forma concreta mediante la introducción; información importante de las variables estudiadas, metodología empleada para obtener datos, resultados de la investigación, discusión y conclusiones referente al tema de estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

El liderazgo y trabajo en equipo de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad Santiago Píllaro.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización del problema

El liderazgo ha ido adquiriendo mayor importancia con la evolución que la economía ha tenido, pues requiere de un gran énfasis sobre todo hoy en día, para que las organizaciones surjan. (Camacho, 2012) Afirma: “Que el liderazgo a nivel mundial ha sido objeto de varios cambios relevantes y positivos para la economía de los seres humanos, cambios que han necesitado de un gran enfoque puesto que ha requerido de un proceso para consolidarse como un factor de suma importancia para el entorno social, hoy en día el liderazgo es un elemento muy necesario para que las organizaciones funcionen de la mejor manera posible en favor de la humanidad y su desarrollo social y empresarial.”

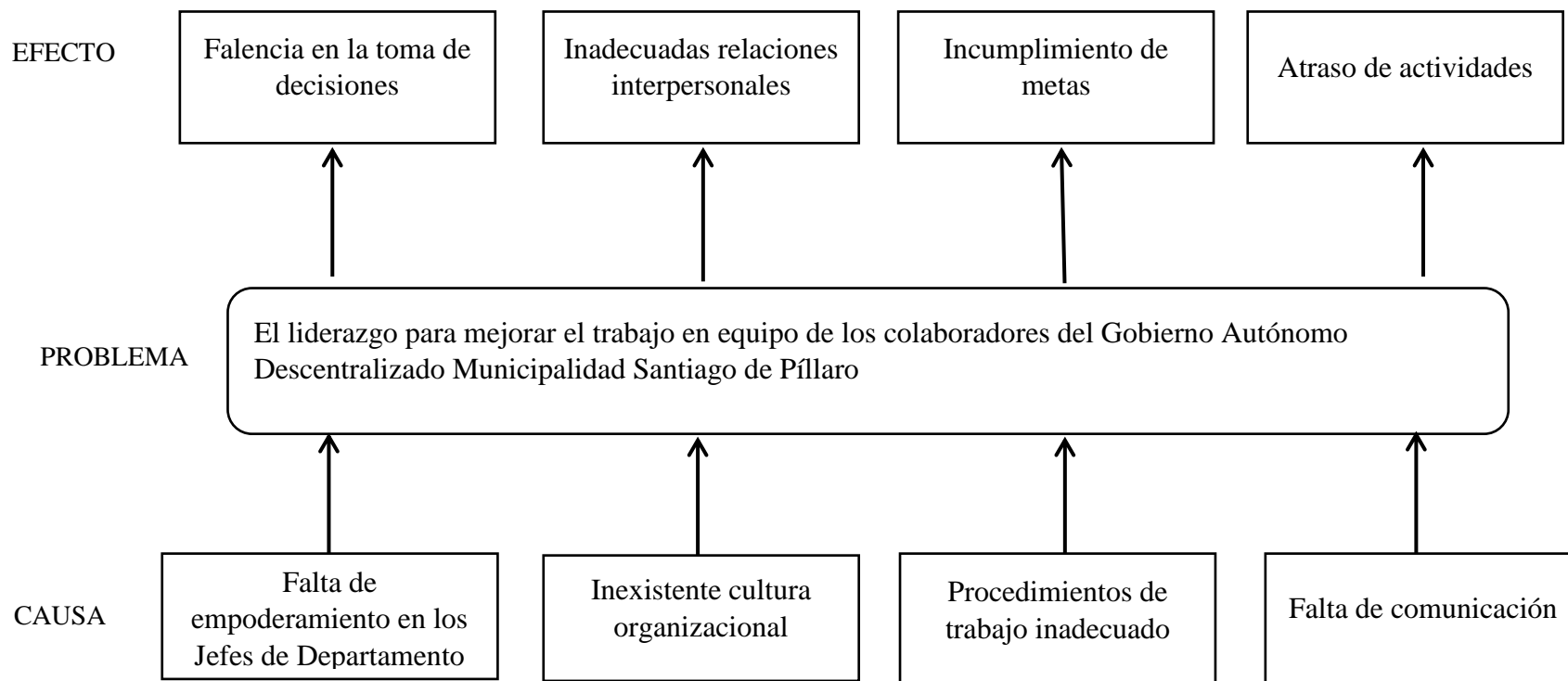
En el Ecuador, el liderazgo se aplica de forma empírica desde los inicios de los tiempos empresariales, pero toma un mayor empuje acompañado con la teoría a partir de los años 80 en donde se consolidan muchos de los conceptos anotados en la bibliografía y son aplicados hacia el tratamiento del talento humano, por consiguiente, se puede hablar de los resultados obtenidos mediante su aplicación. Entre las empresas más sobresalientes del país se encuentra "Diners Club del Ecuador" la cual en la investigación realizada por Henry Soria Sánchez 2013 dio a notar que en un 46% en todas sus sucursales se maneja un liderazgo persuasivo, el que les permite alcanzar las metas mensuales en cuanto a la venta de su principal producto que son las tarjetas de crédito. Por otra parte, también se tiene que el ambiente entre los empleados en los distintos centros de negocios ubicados en diferentes ciudades es en un 52% persuasivo, por tanto, los colaboradores saben

negociar entre ellos y llegar a soluciones beneficiosas para todos en los casos en los que se tiene en la mira un objetivo empresarial.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad Santiago de Píllaro no existen investigaciones previas referentes al impacto del liderazgo en el trabajo en equipo; pero se ha podido observar que no todos los jefes departamentales necesariamente son líderes; en la mayoría de ocasiones su interés radica en la rentabilidad de la empresa, descuidando la motivación y satisfacción laboral del personal es por esto que se ha identificado un problema en cuanto al mal manejo del liderazgo, lo cual afecta al rendimiento de los colaboradores; el mismo que hace que los altos mandos cometan errores provocando que la productividad disminuya y la atención al cliente sea deficiente generando opiniones negativas sobre la organización que en nada les beneficiaran. En cuanto al trabajo en equipo se ve afectado por el desconocimiento de los procesos y la falta de una guía adecuada; además que los trabajadores no se sienten a gusto y satisfechos cumpliendo sus funciones, mediante encuestas realizadas anteriormente se dio con los resultados que entre los jefes los jefes y trabajadores no tienen una comunicación activa y empática. Por otra parte, si los trabajadores no se sienten a gusto, la producción puede disminuir, ya que los trabajadores no se sienten orgullosos de su trabajo, solo cumplen sus funciones por obligación y no se sienten motivados para generar más producción y de esta manera no podrá la empresa cumplir con sus objetivos planteados

1.2.2 Árbol de Problemas

Gráfico 1: Árbol de Problemas



Fuente: Investigador

Elaborado por: María Belén Rivera

1.2.3 Análisis Crítico

El empoderamiento es el proceso a través del cual se faculta autonomía al funcionario, en otras palabras, es reconocer y potencializar el poder de conocimiento del mismo a través de la capacitación y retroalimentación, a cada miembro de la organización se le brinda las herramientas y competencias necesarias para actuar en un momento dado, de manera que genera compromiso y motivación. El empoderamiento es permitir que las personas lleven su cerebro al trabajo y proporcionarles la posibilidad de utilizar su conocimiento, experiencia y motivación para crear los resultados esperados. Hay que crear un clima organizacional que libere el conocimiento, la experiencia y la motivación que residen en las personas.

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

La falta de conocimiento de los procedimientos de trabajo genera que los colaboradores realicen trabajos incompletos y por ende no cumplan con las metas que se les ha establecido; en este tema tiene mucha importancia la descripción del cargo en el cual debe estar especificado las funciones y los procedimientos que va a realizar los colaboradores para que de esta manera sepa cuáles son las metas que tiene que cumplir y en qué plazo

La comunicación es y será de vital importancia en la organización ya que gracias a ella los colaboradores podrán comunicarse entre sí evitando inconvenientes que pueden llevar a crear comportamientos inadecuados entre colaboradores ya que al no poder comunicarse asertivamente les trae mal entendidos que van en aumento al no saber que comportamiento tomar ante estas circunstancias, las consecuencias que trae la falta de comunicación es el aumento o atraso en el trabajo. Los colaboradores harán doble trabajo lo que creara incumplimiento de actividades.

1.2.4 Prognosis

Si la condición actual sobre el liderazgo y su incidencia en el trabajo en equipo de los empleados administrativos del GADM Santiago de Pillaro se mantiene, se extiende el riesgo de perder la fidelidad y confianza de otros compañeros de trabajo, conflictos diarios de los equipos de trabajo, falencias en la toma de decisiones, perder el prestigio de cada departamento lo que afectara a su vez a toda la institución y a la comunidad en general, ya que esta última es la beneficiaria directa de los servicios que aporta la institución.

La toma de decisiones se ha visto afectada en los diferentes departamentos debido a que los jefes no se empoderan de su cargo no brindan la confianza a sus colaboradores para que ellos opinen sobre las decisiones que se van a tomar para que de esta manera ellos se sientan parte del equipo de trabajo.

Las relaciones interpersonales se ven afectadas porque los colaboradores desconocen la cultura organizacional que posee la organización, además que no se les da un momento para que entre ellos dialoguen, se conozcan y así vayan creando lazos de hermandad para que de esta manera no se les haga difícil formar y trabajar en equipos de trabajo. Se realizan distintas actividades extracurriculares a las cuales asisten los mismos grupos de siempre no hacen el esfuerzo de integrar a los colaboradores que no poseen la destreza de integrarse.

El incumplimiento de metas se da por el desconocimiento de los procedimientos de trabajo, el cual trae como consecuencia que las metas estipuladas no sean cumplidas o se las realice de una manera apresurada y por ende van a estar incompletas. El jefe departamental como un buen líder tiene la responsabilidad de comunicar asertivamente los procedimientos que se deben realizar en cada trabajo.

El atraso de actividades se debe a que no existe una comunicación efectiva entre el jefe departamental y los colaboradores, por ende, al realizar una actividad que es solicitada por el jefe inmediato algunos de los colaboradores se toman la molestia de acercarse a preguntar en Recursos Humanos si dicha actividad les corresponde o no realizar ya que el analista del departamento de Talento Humano

se ha ganado el respeto y la confianza de los colaboradores pero esto les toma tiempo por ende se atrasan en su trabajo.

1.2.5 Formulación del Problema

¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo y el trabajo en equipo de los colaboradores del GADM Santiago de Pillaro?

1.2.6 Preguntas Directrices

¿Qué tipo de liderazgo existe en GADM Santiago de Pillaro?

¿Cuáles son las características del Trabajo en Equipo de los colaboradores del GADM Santiago de Pillaro?

¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo y el trabajo en equipo de los colaboradores del GADM Santiago de Pillaro?

¿Existe un artículo técnico científico que nos ayude con la investigación de dicho problema?

1.2.7 Delimitación

1.2.7.1 Límite de contenido

- **Campo:** Gestión del Talento Humano
- **Área:** Talento Humano
- **Aspecto:** Liderazgo y trabajo en equipo

1.2.7.2 Límite espacial

El presente trabajo de investigación se efectuara en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad Santiago de Píllaro perteneciente a la Provincia de Tungurahua.

1.2.7.3 Límite temporal

El trabajo investigativo se realizará en el periodo 2018.

1.3 Justificación

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

Es **importante** identificar aspectos que afectan al trabajo en equipo de los empleados del GAD porque mediante este trabajo que realizan diariamente, se brinda un servicio a miles de personas, de esta manera se buscara soluciones oportunas para remediar falencias existentes, una de estas soluciones es detectar e implementar un tipo de liderazgo que satisfaga todas las brechas y huecos que existen, de esta manera esto sería una parte esencial dentro del trabajo en equipo para el desarrollo de la institución. Además que ayudara a desarrollar las capacidades de los colaboradores para que de esta manera puedan ser buenos líderes en los grupos de trabajo, así se lograra eficiencia en los procesos de trabajo y se dará un buen servicio a los miembros de la comunidad.

Es **factible** realizar esta investigación en vista que influye en el rendimiento de todos y cada uno de los trabajadores del GAD ayudando a una transformación en el tipo de liderazgo existente y a la vez esto se ve reflejado en el trabajo en equipo que es pieza clave en el cumplimiento de objetivos institucionales, conjuntamente con la planeación, organización, dirección y control de este estudio fue debidamente asesorado, y conjuntamente con el respaldo, apoyo y apertura del GADM Santiago de Píllaro.

Es de **utilidad** teórica y práctica pues con esto se espera aportar con conocimientos científico – técnicos y a su vez ayudar a mejorar la operatividad con la que se trabaja actualmente, de esta manera potenciar las competencias que

necesitan los colaboradores para que brinden servicios oportunos y adecuados a la ciudadanía.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Analizar la relación que existe entre el liderazgo y el trabajo en Equipo de los colaboradores GADM de Pillaro de la Provincia de Tungurahua.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el liderazgo existente entre jefes y colaboradores del GADM Santiago de Pillaro.
- Identificar las características del trabajo en equipo de los colaboradores del GADM Santiago de Pillaro.
- Elaborar un Artículo Técnico Científico que sustente el estudio de dicho problema del liderazgo y trabajo en equipo de los colaboradores del GADM Santiago de Pillaro.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Al revisar los repositorios de las diferentes universidades a nivel nacional, principalmente de la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, carrera de Psicología Industrial y del repositorio de la Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, carrera de Psicología Industrial se encontró los siguientes trabajos similares al de la presente investigación considerando de importancia para el desarrollo del proyecto:

TEMA: “EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ESENCIA INDÍGENA, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

AUTOR: Mario David Ramos Salinas

LUGAR: Universidad Técnica de Ambato **CIUDAD:** Ambato **AÑO:** 2015

CONCLUSIONES

- De acuerdo con los datos obtenidos a través de la investigación, se puede inferir que el factor de liderazgo ejercido por los directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena sí se relaciona en forma directa en su desarrollo organizacional.
- Se detecta que en la actualidad la entidad financiera se maneja en un estilo de liderazgo de medio camino, este se refiere a que existe un paulatino equilibrio entre el ámbito de la producción y de interés por las personas, sin embargo, a la vez este liderazgo puede proporcionar que la organización se quede en un proceso de estancamiento.

- La institución financiera actualmente se maneja en un nivel medianamente adecuado a nivel de su desarrollo organizacional, se debe tener en cuenta que en este entran aspectos a mejorar como el trabajo en equipo y este proporciona que todos los colaboradores trabajen de una manera precisa en las actividades que desarrolladas en la Cooperativa.
- Es necesario generar un nuevo enfoque mediante un modelo de liderazgo que permita optimizar el nivel de desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena del Cantón Ambato. De este modo la institución asegurará un progreso organizacional de excelencia, debido a que conseguirá que todos los procesos llevados acabados brinden las mejores oportunidades para sus directivos, colaboradores y principalmente a su cliente externo, quienes son los principales responsables en la sostenibilidad de la institución.

Análisis Crítico

En esta investigación el liderazgo afecta el desarrollo organizacional debida a que el liderazgo ejercido no es el adecuado y se recomienda enfocarse en un modelo que le permita mejorar su nivel de desarrollo organizacional.

TEMA: “EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA”.

AUTOR: Michelle Idrovo Medina

LUGAR: Universidad Técnica de Ambato **CIUDAD:** Ambato **AÑO:** 2017

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en la investigación a través de las encuestas aplicadas al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños De Agua Santa, se puede establecer las siguientes conclusiones:

- Los factores que generan un deficiente trabajo en equipo dentro de la institución es la falta de comunicación y motivación, los cuales son factores importantes ya que permite dar a los funcionarios oportunidades de crecimiento de manera que en el desempeño de las actividades se realicen de forma eficiente y generando una buena interrelación entre los funcionarios administrativos de la municipalidad.
- El ambiente de trabajo influye en el rendimiento, motivación y calidad de trabajo que una persona pueda realizar en sus actividades diarias, además la falta de comunicación afecta directamente a la institución pública y hace hincapié en la desorganización ya que no les permite desarrollar de manera eficiente el potencial humano utilizando el compañerismo que debe existir dentro de la institución.
- El clima laboral es el ambiente trabajo donde el personal demuestra su competencia para realizar las diferentes funciones el mismo que les permite interrelacionarse con los diferentes departamentos y fomentar un ambiente laboral y una comunicación eficiente puesto que generaran el crecimiento organizacional y personal.
- En base a la investigación de campo efectuada en el Gobierno Autónomo descentralizado Baños de Agua Santa se han evidenciado diferentes problemáticas que afectan las relaciones interpersonales y disminuyen el rendimiento laboral, siendo menester plasmar los resultados en un documento científico.

Análisis Crítico

En esta investigación se dice que el trabajo en equipo se ve afectado por la falta de comunicación y motivación esto influye directamente en el rendimiento de los colaboradores y en la calidad de su trabajo.

TEMA: “EL LIDERAZGO Y EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUA VITAL O2 DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

AUTOR: Evelyn Gabriela Rodríguez Celi.

LUGAR: Universidad Técnica de Ambato **CIUDAD:** Ambato **AÑO:** 2016

Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante todo el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

El Liderazgo incide en el Clima Laboral y en el desempeño, ya que se ve afectado en gran parte por la actitud del gerente hacia los trabajadores, el liderazgo incide en el comportamiento de los empleados, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

Existe inconformidad por parte de los trabajadores al momento de realizar sus funciones, ya que no tienen tranquilidad en su área y que existe un clima laboral negativo que afecta a la producción de Agua Vital O2.

Los superiores realizan sus delegaciones de acuerdo a lo que disponga el gerente, los trabajadores mencionan que los jefes de cada área no hacen nada para mejorar la comunicación entre todos los colaboradores.

Los trabajadores manifiestan, que no existe una buena relación interpersonal entre todos los empleados, no existe trabajo en equipo y compañerismo para realizar alguna función y cumplir el objetivo de la empresa.

Los trabajadores aluden que hay una incidencia de liderazgo por parte de todos los superiores, que les interesa la producción y no el bienestar del personal.

No tienen un buen trato con los compañeros de trabajo, que no hay amistad con los demás y que esto es por la falta confianza de todos los empleados de la organización.

Es necesario analizar y proponer alternativas de solución, para poder cambiar del liderazgo autoritario al liderazgo participativo, para que de esta manera todos los empleados de la empresa sientan agrado cumpliendo su trabajo y obtener la satisfacción de la empresa y el beneficio para cada empleado de Agua Vital O2.

Análisis Crítico

El liderazgo influye en el clima laboral, gran parte del problema es la actitud que toman los gerentes de la organización hacia los trabajadores; claramente se ve que influye en el comportamiento de los trabajadores de esta manera ellos se sienten incapaces de brindar un valor agregado en su trabajo.

2.2 Fundamentación filosófica

Esta investigación es de carácter crítico-positivo busca analizar, interpretar, comprender y explicar el problema con base de causas y consecuencias que se encuentran en dicho problema.

Es crítico porque analiza y cuestiona los efectos y causas que afectan a los colaboradores involucrados en la investigación, poniendo énfasis en los instrumentos de evaluación utilizados; es propositiva ya que se va a plantear una solución a la problemática.

2.2.1 Fundamentación axiológica

Según Tubón (2018); la investigación toma factores éticos, así como, valores corporativos, como son la igualdad de género, el respeto, la equidad, con el único objetivo de presentar resultados claros. Los valores son de gran importancia en un buen líder además que ayuda en la realización de objetivos que se deben realizar en equipos de trabajo.

La investigación se respaldará en el compromiso y la responsabilidad de dar una solución a la problemática encontrada en base a valores y principios éticos y morales para que de esta manera los colaboradores puedan mejorar en sus actividades y ayuden en el futuro a los nuevos colaboradores que ingresen a la institución.

2.2.2 Fundamentación psicológica

Es la ciencia que se ocupa de la conducta y de la mente humana en la doble perspectiva de su comportamiento objetivo y de sus estados mentales por otra, procurando al mismo tiempo explicar la génesis de estos fenómenos y formular un conjunto de leyes aplicables a ellos

La investigación va a estar respaldada en la personalidad de cada colaborador y en el contexto en los que ellos se desenvuelven en su trabajo diario.

2.2.3 Fundamentación ontológica

Es el estudio del ser, es una parte de la metafísica que se dedica al estudio de lo que hay, la naturaleza del ser, la existencia y la realidad, tratando de determinar las categorías fundamentales y las relaciones del "ser en cuanto ser".

Énfasis en la trascendencia en los fundamentos últimos que se encuentran más allá de lo físico. Aquellos sistemas que se basan en la inmanencia, que consideran que el ser de los entes está en ellos mismos.

2.3 Fundamentación Legal

La presente investigación está fundamentada en:

Constitución Política de la República del Ecuador

Según la constitución política de la república del Ecuador (2008) en el Título II correspondiente a los Derechos, en la Sección octava de Trabajo y seguridad social en su Art 33 menciona 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. (Constitución De La Republica Del Ecuador 2008)

Código de Trabajo

Según el Código de Trabajo (2012) en el Título I, denominado Del Contrato Individual De Trabajo, dentro del Capítulo V referente a Las Obligaciones Del Empleador Y Del Trabajador en Art 42. Sección 13 menciona “Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.”

Art. 31.-Trabajo de grupo. -Si el empleador diere trabajo en común a un grupo de trabajadores conservara, respecto de cada uno de ellos sus derechos y deberes de empleador. Si el empleador designare un jefe para el grupo, los trabajadores estarán sometidos a las órdenes de tal jefe para los efectos de seguridad y eficacia del trabajo, pero este no será representante de los trabajadores sino con el consentimiento de ellos.

En toda organización el principal factor es el trabajo en equipo y debido que la empresa trabaja con supervisores todos los mecanismos que sean empelados se basaran en mantener al personal en un equilibrio y al contar con un respaldo legal haciendo notable la necesidad de realizar estudios sobre el tema de liderazgo y motivación

Plan Nacional Del Buen Vivir

Dentro de la normativa legal del Plan Nacional Del Buen Vivir (2013) en el Objetivo 9 que enfatiza en Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Satisfacción en el trabajo y conciliación del trabajo, la vida familiar y la vida personal, indica que:

La noción de trabajo digno implica que este sea una fuente de realización personal y que constituya la base fundamental para el despliegue de los talentos de las personas. La realización personal en este ámbito no puede entenderse de manera integral si no está conjugada con la vida familiar y personal. La construcción del Buen Vivir supone que las personas cuenten con el tiempo necesario tanto para el ocio creativo y recreativo como para el disfrute familiar. (Plan Nacional Del Buen Vivir, 2013, p. 280).

2.4 Categorías Fundamentales

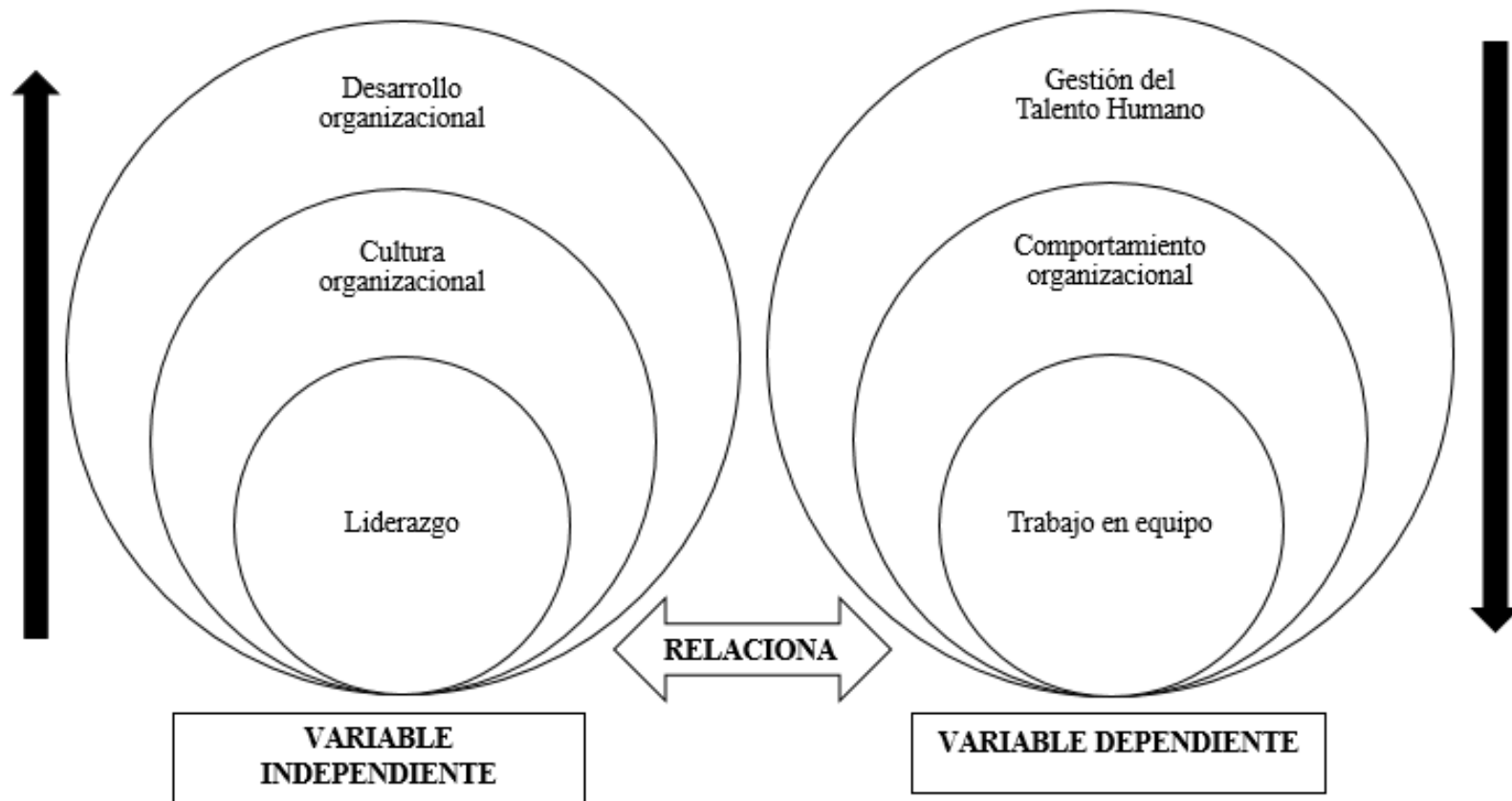


Gráfico 2: Categorías Fundamentales

Fuente: Investigador

Elaborado por: María Belén Rivera

2.4.1 Constelación de la variable independiente: Liderazgo



Gráfico 3: Constelación de la variable independiente: EL LIDERAZGO

Fuente: Investigador

Elaborado por: María Belén Rivera

2.4.2 Constelación de la variable dependiente: Trabajo en equipo

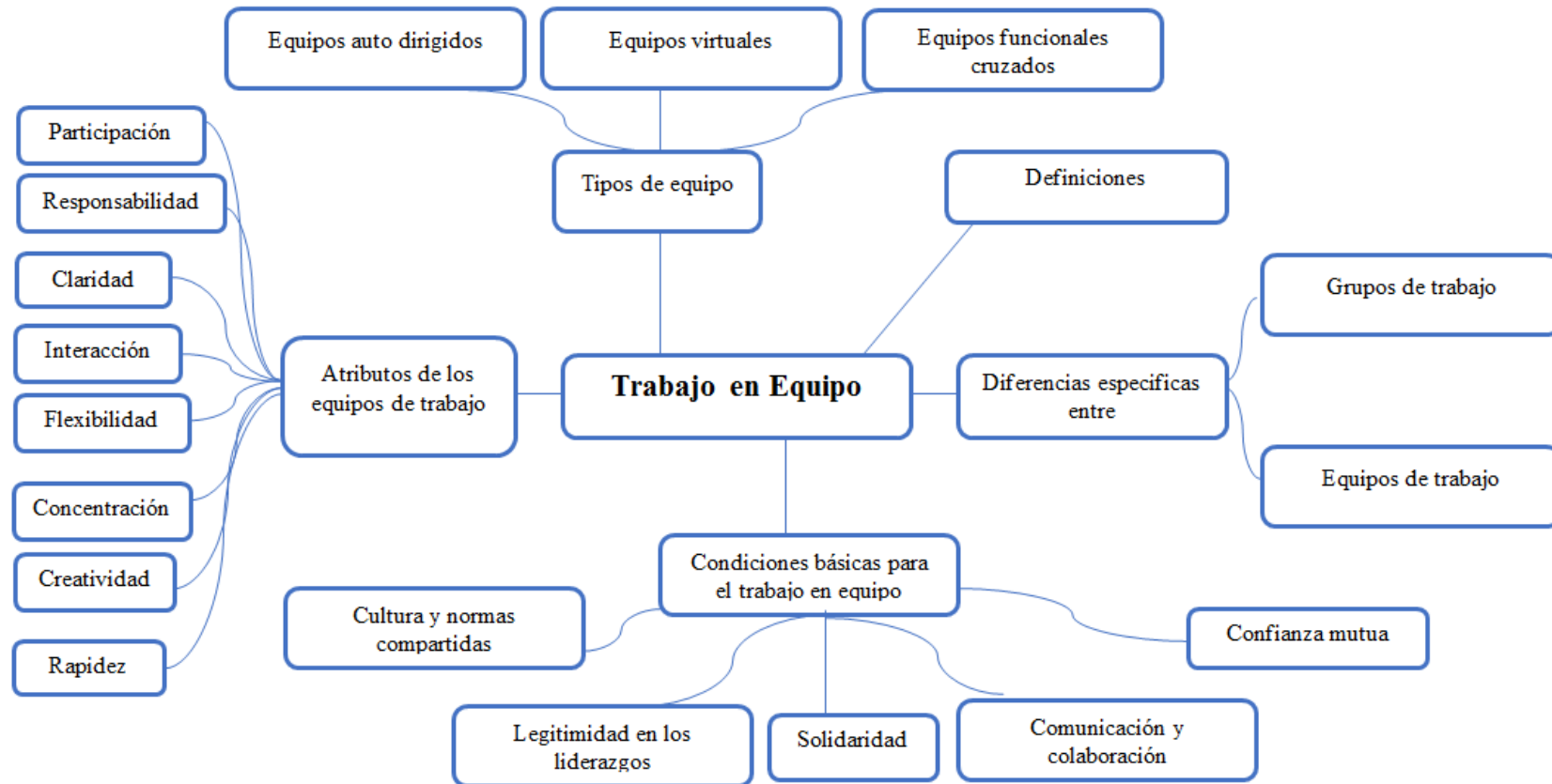


Gráfico 4: Constelación de la variable dependiente: TRABAJO EN EQUIPO

Fuente: Investigador

Elaborado por: María Belén Rivera

2.4.3 Categorización de la variable independiente

2.4.3.1 Liderazgo

Hitt (2006) define el liderazgo “como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta” (Hitt, 2006). Por esta razón es que el líder debe poseer poder de persuasión para que de esta manera pueda influir en la conducta de sus colaboradores para motivarlos a cumplir las metas establecidas sin importar la manera en la que lo hace, los medios que utilizan para lograrlo, puesto que la finalidad es cumplir la meta establecida. Este término debe estar relacionado con valores como respeto, consideración y bienestar hacia los colaboradores.

No todo jefe es un buen líder, no por la autoridad que posee significa que pueda influir o persuadir en sus subordinados por eso es muy importante que se tome en cuenta esta competencia al momento del reclutamiento y selección de personal ya que es de vital importancia que los jefes de departamento posean y manejen el don de liderar.

El liderazgo debe ser una función compartida entre todos los miembros de la empresa: “No solo los directivos de los mandos altos participan en el liderazgo, sino los equipos directivos enteros y su sabia dinamizadora se difunde por todo ese ecosistema que es una organización formativa; a través de los responsables de comisiones, equipos docentes, seminarios, tutores.” (Delgado, 2005)

Todos los miembros de la organización deben participar en el liderazgo sean o no de cargos superiores ya que cada una puede aportar grandes ideas al equipo de trabajo para que de esta manera se logren los objetivos establecidos.

Teorías del liderazgo

Existen varias teorías sobre liderazgo, es importante y prioritario que las organizaciones cuenten con alguien que guíe y lidere sus equipos de trabajo y se preocupe por el bienestar del talento humano para que de esta manera haya equidad y se pueda cumplir las metas establecidas.

Cuadro 1: Teorías del liderazgo

TEORÍAS	DEFINICIÓN
Teoría del gran hombre	Las organizaciones, los movimientos sociales, las religiones, los gobiernos y el ejército concebían el liderazgo como algo compuesto por un solo “Gran Hombre” capaz de integrar todo y con las fuerzas de sus rasgos, cualidades y capacidades innatas, ejercía su influencia en otros para que lo siguieran
Teoría de los rasgos	A partir de la década de 1920, los investigadores se pusieron a indagar si los líderes poseían rasgos o características particulares, como la inteligencia, la energía, que los distinguían de los no líderes y que contribuía al éxito.
Teoría del comportamiento	A la década de 1950 empezaron a estudiar que hace un líder, en lugar de como es. Los investigadores no tardaron en ampliar los estudios en un intento por determinar las diferencias entre el comportamiento de los líderes eficaces y el de aquellos que no lo son.
Teoría de la contingencia	Los líderes analizan su situación y adaptan su comportamiento con miras a mejorar su eficacia. Es imposible comprender el liderazgo en el vacío independientemente de los diversos elementos de la situación del grupo o de la organización
Teoría de la influencia	Los líderes influyen en el cambio de las personas presentándoles una visión del futuro que les sirva de inspiración.
Teoría de las relaciones	Desde finales de la década de 1970, muchos conceptos de liderazgo se han concentrado en el aspecto de las relaciones; es decir, la forma en que los líderes y sus seguidores interactúan, influyendo unos a otros.
Teoría emergente del liderazgo	Los líderes para adaptarse en un mundo caótico, luchan por crear organizaciones que aprenden en las cuales cada persona participa muy de cerca en la identificación y resolución de problemas, a efecto de que la organización pueda crecer y cambiar para enfrentar los nuevos retos.

Fuente: (Kouzes & Posner, 1993)

Elaborado por: María Belén Rivera

Estilos de liderazgo

Existen muchos estilos de liderazgo, dentro de la organización debe existir un líder que oriente a los colaboradores y les haga sentir satisfechos de cumplir con sus actividades, para que de esta manera sientan que son un componente importante dentro del equipo de trabajo. (Mirar el cuadro en la siguiente página)

Cuadro 2: Estilos de Liderazgo

ESTILOS	DEFINICIÓN
Coercitivo	El estilo menos efectivo en la mayoría de situaciones ya que afecta el clima organizacional. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisiones, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz.
Orientativo	El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles como su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué.
Capacitador	Ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes o débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa.
Afiliativo	Si el líder coercitivo obliga a una persona a que “haz lo que te digo”, y el orientativo le pide a una “ven conmigo”, el líder Afiliativo le dice a la persona “las personas son primero”. Este estilo de liderazgo gira entorno a las personas quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos.
Participativo	Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que sus empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad.
Imitativo	Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica.

Fuente: (Goleman, 2016)

Elaborado por: María Belén Rivera

Líder transformacional

El liderazgo transformacional es el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva que incrementa el nivel de rendimiento y promueve el desarrollo de los miembros individuales del equipo a la vez que el de los grupos y la organización en su conjunto. (Ramos, 2005)

El concepto de liderazgo transformacional es determinado como “la persona que busca tanto el potencial en sus colaboradores, para compensar mayores necesidades comprometiéndolos totalmente con la institución”. De igual manera, propone que el liderazgo transformacional genera una relación cuyo resultado es “una mutua estimulación que trasforma a los colaboradores en líderes y podría transformar a los líderes en agentes morales”. (Burns, 1978)

Cualquier modelo que se implante en las organizaciones ya sea para supervisión, toma de decisiones o motivación debe ser oportunamente planeado y supervisado constantemente y tener el apoyo y la predisposición de los colaboradores y altos mandos es importante para que tenga éxito la implantación de cualquier modelo, a la vez ayudara a que talento humano tenga facilidad de obtener la información necesaria y conozcan la realidad actual, y finalmente para obtener la eficiencia del programa se debe realizar revisiones constantes.

Líder moral e inmoral

En el siguiente cuadro compararemos las características del líder moral e inmoral:

Cuadro 3: Líder Moral e Inmoral

EL LIDERAZGO MORAL COMPARADO CON EL LIDERAZGO INMORAL	
El Líder Inmoral	El Líder Moral
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es arrogante y autocomplaciente ➤ Se afana demasiado por su interés personal ➤ Es mentiroso ➤ Infringe contratos ➤ Hace tratos injustos ➤ Culpa a otros ➤ Rebaja la dignidad de otros ➤ Descuida el desarrollo de sus seguidores ➤ No brinda ayuda ni apoyo ➤ No tiene valor para oponerse a actos injustos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es humilde ➤ Se interesa por el bien mayor ➤ Es honrado y sincero ➤ Cumple con sus compromisos ➤ Lucha por la equidad ➤ Asume la responsabilidad ➤ Respeta a cada una de las personas ➤ Alienta a otros y fomenta su desarrollo ➤ Es servicial ➤ Defiende valerosamente lo correcto

Fuente: (Ulloa, 2014)

Elaborado por: María Belén Rivera

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 y tener la habilidad de resolver conflictos, no obstante, los líderes de excelencia han perfeccionado estas 3 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 e individuales. (Newstron, 2007)

2.4.3.2 Cultura organizacional

Cultura Organizacional se ve reflejada en la forma de aprender a lidiar en su entorno, es una mezcla compleja de comportamientos, creencias, historias, supuestos, mitos metáforas, y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo

particular de funcionar dentro de una organización”. (Chiavenato, 2009, p.123)

Las organizaciones son caracterizadas por tener culturas específicas. Para poder conocer a una organización el primer paso es conocer su cultura, asimilar su cultura organizacional implica participar en sus actividades, trabajar en ella, y desarrollar una carrera.

Al igual que en la sociedad la cultura organizacional determina los valores y normas que comparten los individuos de la organización, delimitan su interacción y accionar ante una determinada situación. Se refiere a la “concreción de las normas y valores necesarios para los objetivos definidos por la filosofía de la empresa. Su finalidad propia es desarrollar un proyecto común que, apoyándose en los principios que rigen la empresa, posibilite la identificación corporativa de todos sus miembros” (García, 2010, p. 23).

De acuerdo con Amorós (2012), se puede definir a la cultura organizacional como un sistema compartido entre sus miembros que permite lograr una distinción con respecto a otras instituciones, la cultura organizacional engloba las percepciones de los valores, costumbres y hasta hábitos que se viven y demuestran dentro de la empresa.

La cultura organizacional es importante puesto que transmite un sentido de identidad de la empresa hacia los colaboradores lo que permite lograr una estabilidad en el sistema social e incrementa su compromiso con la organización, por otra parte, se establece mecanismo de control porque al identificar plenamente la cultura de la organización se colocan las reglas del juego influyendo en la consistencia del comportamiento del empleado. Tal vez no se trata de implantar actuaciones concretas, pues se entraría en un estado de accionar rígido no flexible a los factores ambientales, lo ideal es definir valores y normas generales que abarquen espacios éticos que delimiten un accionar libre pero responsable.

Características

“La Cultura Organizacional se ve reflejada en la forma en que cada una de las organizaciones aprende a asimilar y lidiar con su entorno. Es una mezcla compleja de creencias supuestos, historia, comportamiento, mitos, y diferentes ideas que haciendo un conjunto, refleja el modo particular, de funcionar de una organización” (Chiavenato, 2009, p. 126)

La Cultura Organizacional presenta diversas características entre las que encontramos: Regularidad de los comportamientos observados, que trata sobre la interacción que existe dentro de la institución entre los colaboradores, caracterizada por la terminología que utilizan, el lenguaje común conductas y diferencias.

Cada una de las características puede dar lugar a una controversia, la comprensión de las características culturales que se maneja en una organización se facilitaría si lográramos entender que todas pueden ser ubicadas en una escala que puede ir desde el estilo tradicional hasta el estilo participativo y democrático.

2.4.3.3 Desarrollo organizacional

El mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan en progresión de manera exponencial. Los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones, sean empresas industriales, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etc. (Chiavenato, 2017, pág. 418)

El desarrollo organizacional es la capacidad que posee la organización para ir evolucionando y progresando sin desviarse de la visión de la organización; además que se refiere a la adaptabilidad que posee cuando esta sufre cambios.

Según (Hernandez, Gallarzo, & Espinosa , 2011) el desarrollo organizacional es:

“Una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización.”

Por otro lado (Montufar, 2013, pág.) menciona que el Desarrollo organizacional es:

“Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría”

El desarrollo organizacional son todos los cambios que se realizan en la organización; todo esto a través de un proceso sistemático y ordenado. Este proceso se enfoca y relaciona con la cultura organizacional de la organización por lo tanto su objetivo se centra en mejorar todos sus componentes.

Fuerzas exógenas o endógenas.

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas. (Chiavenato, 2017, pág. 418)

Cuadro 4: Fuerzas exógenas o endógenas.

Fuerzas exógenas o endógenas.	
Fuerzas exógenas	Proviene del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios de valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente.
Fuerzas endógenas	Crean necesidades de cambio estructural y conductual proviene del interior de la propia organización, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes.

Fuente: (Chiavenato I. , 2007)

Elaborado por: María Belén Rivera

Características del Desarrollo organizacional

La definición de Desarrollo organizacional presupone las características siguientes (Chiavenato, 2007, pág. 418)

Cuadro 5: Características del DO

Características del DO	
Enfoque dirigido a la organización en su conjunto	El Desarrollo organizacional involucra a toda la organización para que el cambio ocurra efectivamente. El Desarrollo organizacional es un programa comprensivo que busca asegurar que todas las partes de la empresa estén bien coordinadas.
Orientación sistemática	El Desarrollo organizacional se dirige hacia las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas; así como hacia la estructura y los procesos organizacionales.
Agente de cambio	El Desarrollo organizacional emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización.
Solución de problemas	El Desarrollo organizacional hace hincapié en la solución de problemas y no solo en discutirlos en términos teóricos. Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales.
Aprendizaje por experiencia	La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El Desarrollo organizacional ayuda a aprender de la propia experiencia, a cristalizar o re congelar los nuevos aprendizajes.
Procesos de grupos	Hay esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir canales de comunicación, crear confianza y alentar responsabilidades entre las personas.
Retroalimentación	La retroalimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentra, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y para ser más eficaces en ellas.
Orientación situacional	El Desarrollo organizacional no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. Es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares
Desarrollo de equipos	El propósito general del Desarrollo organizacional es construir equipos de trabajo dentro de la organización. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales y grupales.

Fuente: (Chiavenato I. , 2007)

Elaborado por: María Belén Rivera

Procesos del Desarrollo Organizacional

El proceso de Desarrollo organizacional tiene cuatro etapas, a saber (Chiavenato, 2017, pág. 422)

- **Recolección y análisis de datos**

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizara para recabarlos dentro de la organización.

- **Diagnostico**

Esto inicia mediante una investigación previa de la situación actual, inicial 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.

Todo cambio tiene un proceso, aquí podemos observar el proceso que se debe tomar en cuenta al momento de realizar un cambio organizacional, para que de esta manera logremos un cambio eficiente y eficaz.

Objetivos del Desarrollo organizacional

Los principales objetivos del Desarrollo organizacional son (Chiavenato, 2017, pág. 430)

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo dentro de los miembros de la organización
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos para ocultarlos debajo del tapete”.

3. Crear un ambiente en que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal de la organización.
6. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas.
7. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en el planteamiento y la implementación

El desarrollo organizaciones posee varios objetivos los cuales enumeramos; el principal objetivo es lograr un cambio en la organización para que la organización posea las capacidades de enfrentarse a los diversos cambios que posee el ambiente externo para que de esta manera prevalezca.

2.4.4 Categorización Variable Dependiente

2.4.4.1 Gestión del Talento Humano

“Es un proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que existe en la propia empresa. Busca que las empresas tengan un mayor número de empleados de alto potencial que aumenten el valor de la empresa.” (Soto, 2014)

“La gestión del talento humano es sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Chiavenato, 2002, pág. 6)

Se puede decir que enlaza una cadena de acciones, entre as cuales podemos nombrar: la búsqueda de colaboradores eficientes y el posterior empoderamiento de los mismos con los objetivos empresariales, la retribución salarial acorde a las

responsabilidades y actividades que realiza el colaborador en su jornada laboral, un trato justo y digno, una capacitación continua.

Objetivos de la Gestión del talento humano

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión de talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la gestión de talento humano son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios. (Chiavenato, 2002, pág. 10):

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
2. Proporcionar competitividad a la organización
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
6. Administrar el cambio
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos sociales responsables

Todo procedimiento posee objetivos; el principal objetivo de la ARH es obtener colaboradores acordes al puesto de trabajo que aporten a la organización para que mutuamente puedan desarrollarse entre sí.

Objetivos explícitos

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 11):

1. Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.

2. Retener a los empleados deseables.
3. Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
4. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Procesos de la gestión de talento humano

Existen seis procesos de la gestión de talento humano (Chiavenato, 2002, pág. 13-14):

1. **Admisión de personas:** procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas.
2. **Aplicación de personas:** proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño.
3. **Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneraciones y beneficios, y servicios sociales.
4. **Desarrollo de personas:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
5. **Mantenimiento de personas:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de las disciplinas, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
6. **Evaluación de personas:** procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utiliza bien o mal.

2.4.4.2 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 6)

Gran parte de nuestro tiempo la pasamos en el lugar en donde trabajamos es por esto que el comportamiento que tengamos dentro de la organización debe aportar valores como el respeto a nuestros compañeros de trabajo, de esta manera el comportamiento de la organización será recíproco al nuestro.

En toda organización existen varias personas interactuando entre sí, cumpliendo cada uno funciones y roles distintos. Cada persona tiene un comportamiento distintivo que va variando acorde a las circunstancias. Estos componentes son los determinantes del comportamiento organizacional. (Alles, 2008)

La organización es una unidad social en donde un conjunto de personas que posean un propósito en común no es suficiente, ya que lo primordial es que juntos coordinen sus actividades hacia el alcance de objetivos. (Amorós, 2007)

Características del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional posee características propias e incuestionables, abarcan 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 acordes de las circunstancias.

- El comportamiento organizacional utiliza métodos científicos desarrollando y comprobando la 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 con la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional, y la administración de 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, 2009, pág. 9)

La mayor parte de tiempo pasamos en nuestro lugar de trabajo, es por eso la importancia que se le da el conocer como los miembros de la organización se comporta tanto individualmente como grupalmente.

Niveles del Comportamiento organizacional

Existen tres niveles del comportamiento organizacional, los cuales son (Chiavenato, 2009, pág. 10):

- 1. Macro perspectiva del CO:** El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo.

2. **Perspectiva intermedia del CO:** Se basa en la investigación sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupal.
3. **Micro perspectiva del CO:** Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

2.4.4.3 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 un 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)

El trabajo en equipo es trabajar con reciprocidad con todos los miembros del equipo; es decir logrando que todos ganen.

En concordancia con estos autores (Dalton, Hoyle, & Watts, 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.”

Es cuando un grupo de personas quieren llegar a una meta común y están de acuerdo con los objetivos que puestos para llegar a cumplirla de manera cooperativa.

Según (Katszenbanch & Smith, 2015) define 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 en común.”

Para lograr una meta común se necesita de personas con habilidades distintas a las que poseemos ya que son ellas las que otorgan su conocimiento para cumplir con un propósito.

Diferencias específicas entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo

A continuación, señalaremos las diferencias entre grupo y equipos de trabajo (Luthans, 2008, pág. 320):

1. El grupo de trabajo tiene un líder fuerte, claramente orientado; el equipo tiene papales de liderazgo compartido.
2. El grupo de trabajo tiene responsabilidad individual; el equipo tiene responsabilidad individual y mutua.
3. El propósito de grupo de trabajo es el mismo que el de la organización; el equipo tiene un propósito específico.
4. El grupo de trabajo tiene productos de trabajo individuales; el equipo tiene productos de trabajo colectivos.
5. El grupo de trabajo conduce reuniones eficaces; el equipo fomenta las juntas activas y abiertas para la solución de problemas.
6. El grupo de trabajo mide la eficacia en forma indirecta (por ejemplo, el rendimiento financiero de la empresa en general); el equipo mide el desempeño de manera directa por medio de la evaluación de los productos de trabajo colectivo.
7. El grupo de trabajo analiza, decide y delega; el equipo analiza, decide y lleva a cabo el trabajo real.

La cuestión es que los equipos van más allá de los grupos de trabajos formales tradicionales al producir un efecto colectivo sinérgico (el todo es mayor que la suma de sus partes).

No hay que confundir el significa de grupos de trabajo y equipos de trabajo, ya que como hemos visto son dos cosas muy diferente; a mi criterio los equipos de trabajo son varios colaboradores uniendo sus capacidades para lograr un objetivo común, ya que si uno falla todos fallaran es una responsabilidad compartida y el liderazgo es compartido con todos los miembros del equipo para que de esta manera se empoderen y se sientan parte de un equipo.

Condiciones básicas para el trabajo en equipo

Hay condiciones que se debe mantener para armonizar el ambiente de trabajo entre sus miembros, algunas de estas condiciones son:

Cuadro 6: Condiciones básicas para el trabajo en equipo

Condiciones básicas para el trabajo en equipo	
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 solidas 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 veraz, franca y abierta, no obstante, para que exista tal confianza se basa más en los hechos, es decir en la colaboración en la que los demás participantes han logrado en conjunto mediante una comunicación asertiva dentro del equipo.
Solidaridad	Son relaciones reciprocas es decir de apoyo mutuo para el equipo de trabajo, ya que al unir fuerzas existirá una devisa sinergia hacia la consecución de objetivos comunes, la solidaridad y la reciprocidad dentro de la organización es la clave para entablar niveles de confianza y por ende esto se encamina hacia el 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 alores 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.

Fuente: (Krieger, 2011)

Elaborado por: María Belén Rivera

Trabajar en equipos de trabajo siempre va a ser complicado ya que los equipos van a estar integrados por personas de distintas personalidades que deben tratar de acoplarse entre sí para que de esta manera el equipo de trabajo logre sus objetivos; deben relacionarse con distintos colaboradores que muchas veces no piensan igual es por esta razón que deben poseer reglas y condiciones de trabajo que les indiquen la manera de comportarse ante una situación de conflicto.

Tipos de equipo de trabajo

Según (Chiavenato, 2009, pág. 285) Los principales tipos de equipos son el siguiente:

Cuadro 7: Tipos de equipo de trabajo

Tipos de equipo	
Equipos funcionales cruzados	Sirven para unir conocimientos y habilidades de individuos procedentes de varias áreas de trabajo para solucionar problemas relacionados con las operaciones.
Equipos virtuales	Los miembros del equipo se pueden comunicar por correo electrónico (e-mail), conversaciones en línea, las salas de chat, conferencias telefónicas, fax, transmisiones vía satélite y páginas de internet.
Equipos auto dirigidos	Son esencialmente independientes, realizan tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como planear, programar y evaluar el desempeño.

Fuente: (Chiavenato I. , 2009)

Elaborado por: María Belén Rivera

En la actualidad existen varias herramientas que son de gran ayuda para las organizaciones y para los líderes de los equipos de trabajo; ya que hoy en día los equipos de trabajo no necesariamente deben reunirse para comunicar las actividades realizadas, ya que existe la tecnología que los ayuda a comunicarse sin la necesidad de estar en personal frente a frente. (Farias, 2011, pág. 316).

Esto les ayuda a ser más eficientes con las actividades que tienen que cumplir; además que es de ayuda para el líder ya que con una sola llamada puede estar informado de cómo va cada proceso.

Atributos de los equipos de trabajo de alto desempeño

Según (Chiavenato I. , 2007, pág. 221) los atributos principales de los equipos de trabajo de alto desempeño son, por la general:

Cuadro 8: Atributos de los equipos de trabajo de alto desempeño

Atributos de los equipos de trabajo	
Participación	Todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad (empowerment) y autoayuda.
Responsabilidad	Todos los miembros se sienten responsables del resultado del desempeño.
Claridad	Todos los miembros comprenden y apoyan los resultados del equipo.
Interacción	Todos los miembros se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable.
Flexibilidad	Todos los miembros quieren mejorar y modificar el desempeño.
Concentración	Todos los miembros están dedicados a alcanzar las expectativas del trabajo.
Creatividad	Todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo.
Rapidez	Todos los miembros actúan rápidamente ante los problemas y oportunidades.

Fuente: (Chiavenato I. , 2007)

Elaborado por: María Belén Rivera

2.5 Hipótesis

El Liderazgo se relaciona con el trabajo en equipo de los colaboradores del GAD Municipalidad Santiago de Pillaro.

Ho: El liderazgo no se relaciona con el trabajo en equipo de los colaboradores del GADM Santiago de Píllaro.

H1: El liderazgo se relaciona con el trabajo en equipo de los colaboradores del GADM Santiago de Píllaro.

2.6 Señalamiento de las variables de la Hipótesis

2.6.1 Variable independiente

Liderazgo

2.6.2 Variable dependiente

Trabajo en equipo

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

3.1.1 Cualitativo

Utilizamos el enfoque cualitativo ya que vamos a analizar la naturaleza del problema, es decir las razones mismas del comportamiento y manifestaciones de las personas que integran el problema de la investigación.

3.1.2 Cuantitativo

Utilizamos el enfoque cuantitativo ya que la información obtenida es a base de una población de estudio, se trabaja con un nivel de error y un nivel de confianza determinados.

3.2. Modalidades básicas de la investigación

3.2.1. Investigación bibliográfica – documental

Es la recopilación de información de estudio exclusivo de investigación y se diseñó ciertas herramientas para recabar información para obtener resultados.

3.2.2. Investigación de campo

Es de campo por que se realiza un proceso de análisis y comprensión de la realidad del problema que se presenta en el lugar donde se desarrolla el lugar de investigación.

3.3. Nivel o tipo de investigación

3.3.1. Investigación Correlacional

Se aplicó la investigación Correlacional, ya que esta nos permitió medir y evaluar el grado de relación que existe entre las dos variables del problema como son el Liderazgo y trabajo en equipo.

3.3.2. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva nos permitió especificar las características más importantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Su objetivo fue describir el problema cómo es y cómo se manifiesta dentro de la organización.

3.3.3. Investigación explicativa

Este tipo de investigación permitió generar una explicación del porque las variables Liderazgo y trabajo en equipo están relacionadas, así mismo las causas y su impacto una sobre la otra.

3.4. Población y muestra

3.4.1 Población

El número de personas que van a formar parte de la investigación son 244 trabajadores que desempeñan sus funciones en el GADM Santiago de Pillaro, constituida de la siguiente manera: Procuraduría Sindica Municipal; Planificación de Desarrollo y Ordenamiento Territorial; Financiero; Catastros y Evaluaos; Administrativo y Desarrollo Organizacional; Orden y Control Urbanístico y Ambiental; Servicios Públicos; Obras Publicas, mantenimiento y fiscalización; Desarrollo de la Comunidad, cultura, deportes, turismo, recreación de los cuales tenemos:

- 114 área operativa
- 130 área administrativa

3.4.2 Muestra

El tamaño de la población comprendida con los colaboradores del área administrativa y operativa es de: 244 personas; por lo que una vez realizado el cálculo a través de la metodología del muestreo, tomando en consideración un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% tenemos que la muestra es de 150 colaboradores del GAD Municipalidad Santiago de Píllaro.

3.5 Operacionalización de Variables

Cuadro 9: Operacionalización Variable independiente: Liderazgo

Variable independiente: Liderazgo				
Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas de instrumentos
Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores organizacionales, a través de un modelo de conducción personal acorde a la ética, que motive a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. (Alles, 2015)	Comunicación	Asertividad	¿Las funciones y actividades que su jefe le transmite, lo realizan con educación y buen modo?	Observación
		Nivel de comprensión	¿Su jefe inmediato transmite información clara para el desempeño de sus actividades?	
	Motivación	Clima organizacional	¿Qué tan importante considera Usted que influya el clima laboral en la organización para el adecuado desarrollo de sus funciones?	Charlas
		Comportamiento organizacional	¿Se da cumplimiento a las normas y protocolos para realizar sus actividades?	Aplicación de encuesta
	Sentido de pertenencia	Cumplimiento de objetivos	¿Con que frecuencia las actividades de su trabajo le aburren?	

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Elaborado por: María Belén Rivera

Cuadro 10: Operacionalización Variable independiente: Trabajo en equipo

Variable independiente: Trabajo en Equipo				
Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas de instrumentos
Capacidad de los colaboradores poseen para realizar actividades similares bajo un objetivo común con el propósito de alcanzar metas establecidas por la Organización. (Alles, 2015)	Habilidad	Sociales	¿Cree Usted que debe influir las relaciones interpersonales con el trabajo en equipo?	Observación
		Cognitivas (Habilidad)	¿Con que frecuencia discute con sus compañeros de trabajo?	Entrevista
	Objetivos	Común (Institucional)	¿Las actividades que realiza frecuente mente en su trabajo le causan esfuerzo?	Charla
		Común (Institucional)	¿Cuándo realiza actividades con sus compañeros de trabajo lo realiza cómodamente?	Aplicación de encuesta
		Personales	¿Con que frecuencia comparte Usted conocimientos cuando trabaja en equipo?	
			¿Qué tan importante es para Ud. trabajar en equipo?	

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Elaborado por: María Belén Rivera

3.6. Recolección de información

La información que se obtenga para la presente investigación se recopilará mediante las técnicas de entrevista, encuesta y cuestionario aplicado directamente a los colaboradores del GADM Santiago de Pillaro.

Cuadro 11: Recolección de las variables

Preguntas Básicas	Explicación
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2.- ¿De qué personas u objeto?	Colaboradores del GADM Santiago de Pillaro
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Matriz de Operacionalización de variables
4.- ¿Quién?	María Belén Rivera Manobanda
5.- ¿A quiénes?	A los 150 colaboradores del GADM Santiago de Pillaro
6.- ¿Cuándo?	12 meses a partir de la aprobación en la Institución
7.- ¿Dónde?	GADM Santiago de Pillaro
8.- ¿Cuántas veces?	Una vez
9.- ¿Cómo? ¿Qué técnicas de recolección?	Observación, charlas, visitas de campo, entrevista y encuesta
10.- ¿Con qué?	Cuestionario estructurado

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Elaborado por: María Belén Rivera

3.7. Procesamiento y análisis

Una vez recolecta la información mediante la aplicación del cuestionario se manejará la información de datos para presentación de resultados si el liderazgo incide en el trabajo en equipo del personal del GADM Santiago de Pillaro.

Para obtener la información que sustenta la investigación se procedió a aplicar la técnica de encuesta con interrogantes acerca de las variables Liderazgo y Trabajo en equipo, con opciones de respuesta de tipo escala de Likert, la encuesta fue validada mediante la utilización del coeficiente de Alfa de Cronbach en el programa estadístico SPSS.

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. (Welch & Comer, 1988, pág. .13)

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach.

Cuadro 12: *Coefficientes de alfa de Cronbach*

Coefficientes de Alfa de Cronbach	Equivalente
Coefficiente alfa >.9	Excelente
Coefficiente alfa >.8	Bueno
Coefficiente alfa >.7	Aceptable
Coefficiente alfa >.6	Cuestionable
Coefficiente alfa >.5	Pobre
Coefficiente alfa <.5	Inaceptable

Fuente: George y Mallery (2003)

Elaborado por: Maria Belen Rivera

La encuesta que se aplicará nos proporcionará la información necesaria para la investigación; este instrumento está conformado por instructivo, objetivo, logo y consta de 17 preguntas las cuales están conformadas por 6 preguntas sociodemográficas; 5 preguntas se enfocan a la Variable independiente y 6 preguntas se enfocan a la Variable dependiente las cuales tendrán como opciones de respuesta (basado en una escala de Likert) cinco alternativas dependiendo de la pregunta.

Las preguntas establecidas para la encuesta son claras para que exista una mayor comprensión por parte del lector y los resultados sean verídicos ya que de esta forma podremos determinar la verdadera causa del problema.

Para verificar la aplicación de la encuesta se ha procedido a validarla a través de la metodología Alpha de Cronbach, obteniendo como resultado una confiabilidad del 93%, este instrumento está conformado por 17 preguntas.

Posterior a la aplicación de la encuesta en todos los colaboradores se procederá a realizar la tabulación de los resultados obtenidos.

Una vez tabulados los resultados podremos elaborar las tablas de datos y gráficos estadísticos correspondientes a cada pregunta establecida en la encuesta, para esto usaremos el programa Excel, y así realizaremos el respectivo análisis e interpretación de resultados.

Fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	150	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	150	100,0

Interpretación: la tabla de resumen de procesamiento de datos, demuestra que existen datos de 150 encuestas aplicadas para comprobar si el instrumento es válido, sin ningún dato excluido.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	2

Interpretación: el estadístico de fiabilidad obtenido mediante la aplicación del Coeficiente Alfa de Cronbach es de 0,931 según lo expresado por George y Mallery para evaluar el coeficiente de alfa de Cronbach este resultado denota una fiabilidad excelente puesto que se encuentra dentro del valor $>.9$, según este resultado se puede aplicar la técnica de la encuesta con el instrumento de cuestionario constituido por 17 referentes a las variables de inteligencia emocional y comportamiento organizacional para obtener los datos requeridos en la investigación.

Después de realizar el cálculo del estadístico de fiabilidad para validar el cuestionario, se procede a aplicar el instrumento a los servidores públicos del área administrativa del GAD Municipal Santiago de Píllaro.

Con el objetivo de obtener información importante de la problemática, los datos recolectados serán tabulados, analizados e interpretados con gráficos estadísticos, para la comprobación de la hipótesis se utiliza la prueba de Chi cuadrado que compara la distribución observada con la distribución esperada de los datos obtenidos del cuestionario aplicado.

El estadístico ji-cuadrado (o Chi cuadrado), que tiene distribución de probabilidad del mismo nombre, sirve para someter a prueba hipótesis referidas a distribuciones de frecuencias. En términos generales, esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula. (Quevedo,2011, p.1)

Luego de haber obtenido el resultado del estadístico Chi cuadrado, se realiza la regla de decisión, se verifica y acepta la hipótesis correspondiente, se elaboran las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de los resultados.

Pregunta N.º 1: Identifique su género.

Tabla 1: Resultados de la pregunta 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	98	65%
Femenino	52	35%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

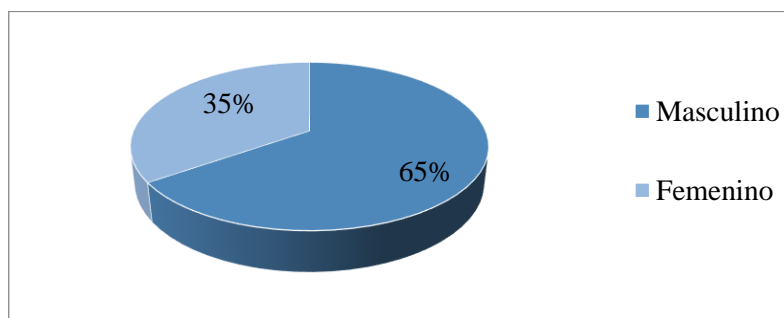


Gráfico 5: Resultado de la pregunta 1

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

Análisis

De 150 colaboradores que representa el 100% tenemos: que 65% de la población encuestada pertenece al sexo masculino; mientras que el 35% pertenece al sexo femenino teniendo como mayoría el sexo masculino.

Interpretación

En el área administrativa existe un equilibrio en el género de los trabajadores; sin embargo, se nota mayor población de género masculino con aproximadamente un 65% se encuentra en el área operativa, debido a que en el trabajo es necesario utilizar la fuerza física, levantamiento de cargas, manejo de herramientas e instrumentos mecánicos pesados, manejo de desechos.

Pregunta N° 2: Marque el rango de edad al que pertenece.

Tabla 2: Resultados de la pregunta 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18-25	13	9%
26-35	72	48%
36-40	26	17%
41-45	14	9%
>45	25	17%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

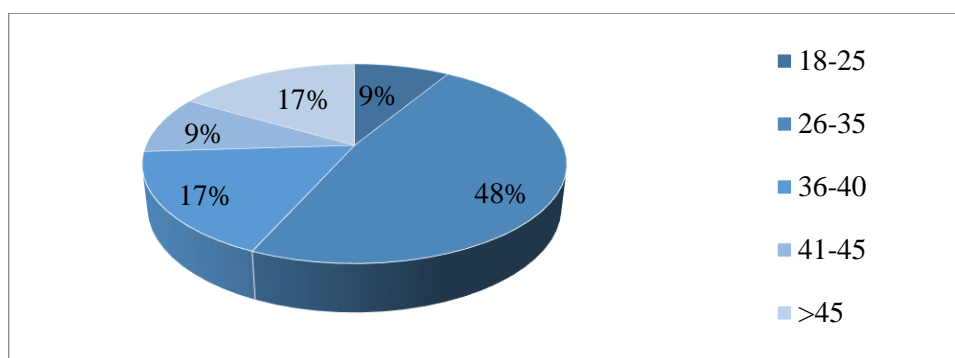


Gráfico 6: Resultado de la pregunta 2

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

Análisis

De 150 colaboradores que representa el 100% tenemos: el 9% de los encuestados se encuentran en un rango de edad de 18 a 25 años, el 48% tiene de 26 a 35 años, el 17% tiene de 36 a 40 años, el 9% tiene de 41 a 45 años, el 17% tiene más de 45 años.

Interpretación

En la institución en base a los resultados obtenidos tenemos que el personal operativo fluctúa entre edades de 26 a 40 años (Adulto Joven), existe también colaboradores a nombramiento que se encuentran en edades mayores a 45 años (Adulto Mayor), esperando su jubilación. El trabajo del líder se ve obstaculizado porque los adultos mayores ya que les cuesta trabajo adaptarse a los cambios que existen en la organización.

Pregunta N° 3: indique el tiempo que trabaja en la empresa.

Tabla 3: Resultados de la pregunta 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
0-2 Años	39	26%
2-5 Años	56	37%
5-10 Años	17	11%
>10 Años	38	25%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

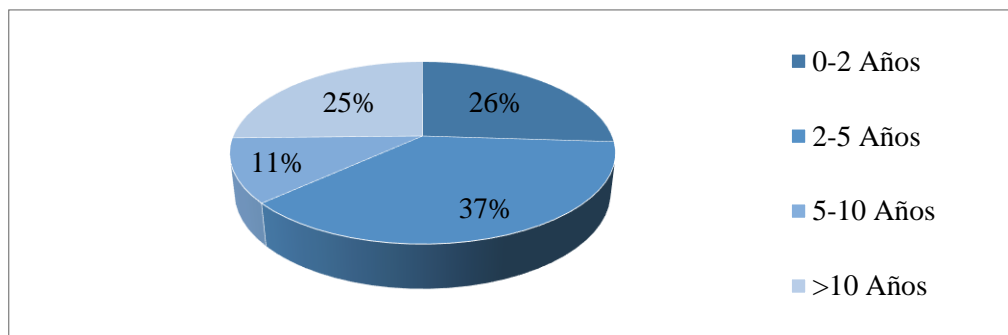


Gráfico 7: Resultado de la pregunta 3

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Análisis

De 150 colaboradores que representan el 100% tenemos: el 26% de la población encuestada trabajo en tiempo de 0 a 2 años; el 37% trabaja un tiempo de 2 a 5 años; el 11% trabaja un tiempo 5 a 10 años; el 25% trabaja un tiempo mayor a 10 años.

Interpretación

Podemos observar que gran parte de los colaboradores llevan poco tiempo trabajando en la institución ya que es común trabajar por contrato y en cuanto se acaba el contrato renuevan otro, el cual solo puede ser renovado una vez más; por lo que están en constante contratación y renovación del personal. Gran parte personal entra con la nueva autoridad electa es por esta razón que su tiempo de trabajo no excede los 5 años.do

Pregunta N° 4: Indique su estado civil.

Tabla 4: Resultados de la pregunta 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Soltero/a	38	25%
Casado/a	83	55%
Unión libre	13	9%
Viudo/a	4	3%
Divorciado/a	12	8%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

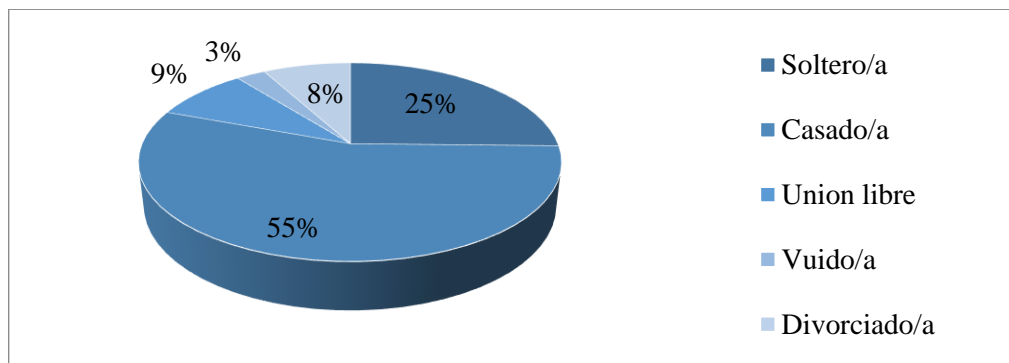


Gráfico 8: Resultado de la pregunta 4

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Análisis

De 150 colaboradores que representan el 100% tenemos: el 25% de los encuestados manifiestan que son solteros; el 55% de los encuestados manifiestan que son casados; el 9% de los encuestados manifiestan que se encuentran en unión libre; el 3% de la población manifiestan que son viudos y el 8% de la población manifiestan que se encuentran divorciados.

Interpretación

La mitad de los colaboradores de la institución se encuentran casados es por esta razón que ellos no se quejan de la manera en que son tratados por su jefe inmediato ya que podrían ser despedidos; además que ellos se sienten inconformes con el tipo de liderazgo que ejerce su jefe inmediato, pero se ven obligados a seguir sus órdenes ya que no pueden darse el lujo de perder su trabajo.

Pregunta N° 5: Indique en qué sentido de dependencia trabaja Usted.

Tabla 5: Resultados de la pregunta 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Contrato	99	66%
Nombramiento	44	29%
Libre remoción	7	5%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

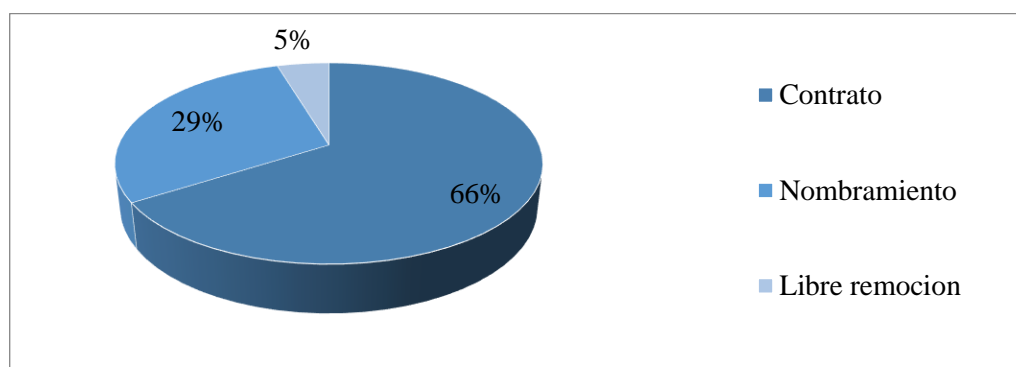


Gráfico 9: Resultado de la pregunta 5

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Análisis

De 150 colaboradores que representa el 100% tenemos: el 66% de la población encuesta manifiestan que se encuentran trabajando bajo la dependencia de contrato; el 29% de la población encuesta manifiesta que se encuentra trabajando bajo la dependencia de nombramiento y el 5% de la población encuestada manifiesta que se encuentra trabajando bajo la dependencia de libre remoción.

Interpretación

La mayor parte de los colaboradores se encuentran bajo la dependencia de contrato ya que los colaboradores son renovados cada vez que se elige a una nueva autoridad cada 5 años; por tal razón la continuidad en el liderazgo y el trabajo en equipo se distorsiona y continuamente se trata de consolidar grupos de trabajo. Cada autoridad entrante posee su equipo de trabajo lo cual crea una constante rotación del personal y una constante capacitación (Liderazgo) a los jefes departamentales.

Pregunta N° 6: Indique el cargo que Usted desempeña.

Tabla 6: Resultados de la pregunta 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Operativo	97	65%
Administrativo	43	29%
Jefatura	10	6%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

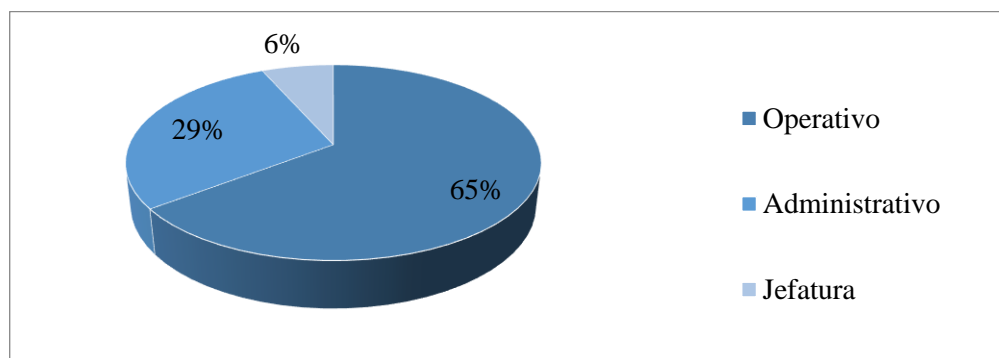


Gráfico 10: Resultado de la pregunta 6

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

Análisis

De los 150 colaboradores que representan el 100% tenemos: el 65% de la población encuestada manifiesta que trabaja en el área operativa; el 29% de la población encuestada manifiesta que trabaja en el área administrativa y el 6% de la población encuestada manifiesta que trabaja en el área de jefatura.

Interpretación

La mayoría de los colaboradores se encuentra trabajando en el área operativa y solo una parte se encuentra en el área administrativa. En el área operativa hay muchos problemas de trabajo en equipo ya que los colaboradores consideran que su jefe inmediato que debería ser una guía y un buen líder, ellos consideran que posee preferencia hacia ciertos colaboradores y eso hace que no haya una buena relación interpersonal entre ellos.

Pregunta N° 7: ¿Con que frecuencia considera Usted que las actividades y tareas que su jefe le trasmite son realizadas con educación y buen modo?

Tabla 7: Resultados de la pregunta 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	19	12%
Frecuentemente	36	24%
Ocasionalmente	18	12%
Raramente	52	35%
Nunca	25	17%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

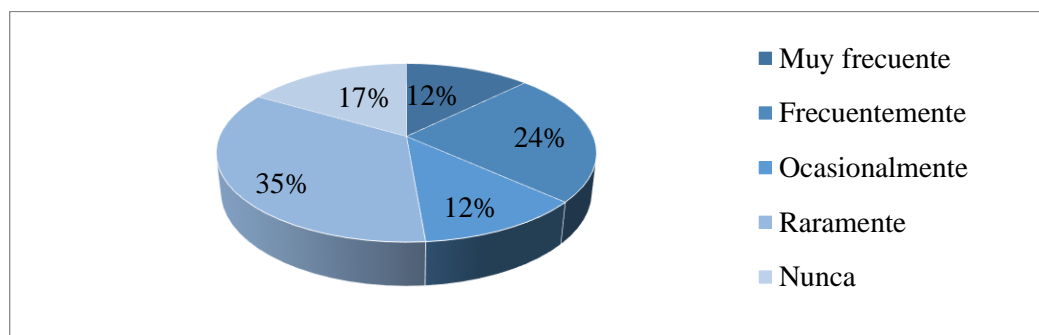


Gráfico 11: Resultado de la pregunta 7

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Análisis

De 150 colaboradores que representan el 100% tenemos: el 12% de la población encuestada considera que su jefe trasmite actividades y tareas con educación y buen modo muy frecuentemente; el 24% dice que frecuentemente; el 12% dice que ocasionalmente; el 35% dice que raramente y el 17% dice que nunca.

Interpretación

En el cuadro estadístico podemos observar que el 64% de los colaboradores consideran que su jefe inmediato no trasmite información clara y precisa sobre tareas y actividades; los jefes de departamentos no poseen la habilidad de comunicarse asertivamente que es una cualidad valiosa de un buen líder y esto hace que los subalternos se sientan descontentos con la manera de tratar de su jefe inmediato.

Pregunta N° 8: ¿Con que frecuencia su jefe inmediato trasmite información clara y precisa para el desempeño de sus actividades y tareas?

Tabla 8: Resultados de la pregunta 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	23	15%
Frecuentemente	34	23%
Ocasionalmente	15	10%
Raramente	47	31%
Nunca	31	21%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

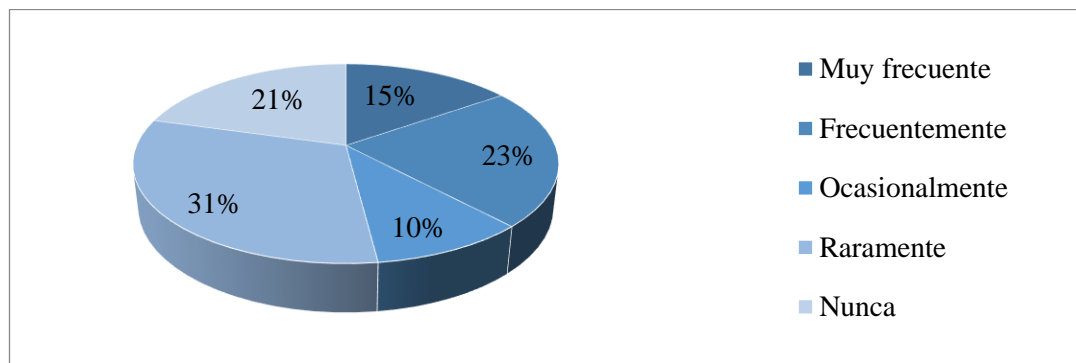


Gráfico 12: Resultado de la pregunta 8

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

Análisis

De 150 colaboradores que representa el 100% tenemos: el 15% considera que su jefe inmediato transmite información precisa y clara muy frecuentemente; el 23% dice que frecuentemente; el 10% dice que ocasionalmente; el 31% dice que raramente y el 21% dice que nunca.

Interpretación

Realizado el cuadro estadístico se observa que un 62% de los colaboradores existe inconformidad debido a que las indicaciones e información verbal de su jefe inmediato no son transmitidas claramente; es por esta razón que su desempeño se ve afectado y su productividad baja lo cual trae como consecuencia el incumplimiento de metas.

Pregunta N° 9: ¿Con que frecuencia considera Usted que la estructura de la organización influye en el adecuado desarrollo de sus funciones, actividades y tareas?

Tabla 9: Resultados de la pregunta 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	24	16%
Frecuentemente	69	46%
Ocasionalmente	16	11%
Raramente	17	11%
Nunca	24	16%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

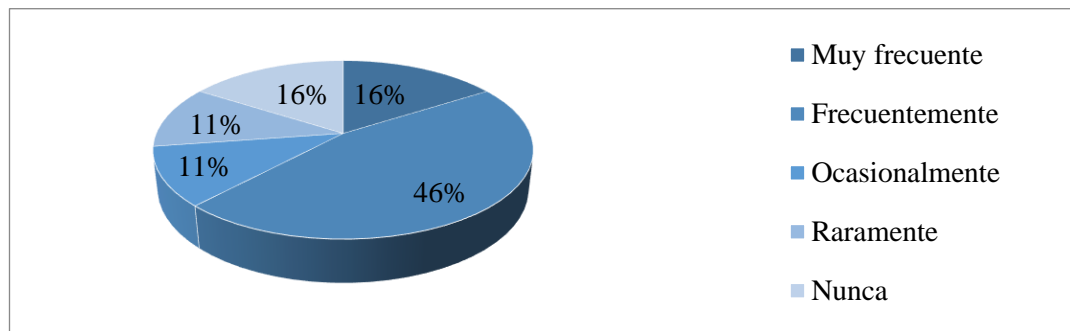


Gráfico 13: Resultado de la pregunta 9

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

Análisis

De 150 colaboradores que representa el 100% tenemos: el 16% de la población encuestada considera que el clima laboral influye en el adecuado desarrollo de las funciones muy frecuentemente; el 46% dice que frecuentemente; el 11% dice que ocasionalmente; el 11% dice que raramente y el 16% dice que nunca influye en el adecuado desarrollo de sus funciones.

Interpretación

El clima laboral influye en el desempeño de las actividades; se considera que es necesario que se trabaje en mejorarlo. Ya que los colaboradores consideran que no les permite trabajar de una manera idónea.

Pregunta N° 10: ¿Con que frecuencia Usted da cumplimiento a las normas, leyes y procedimientos para realizar sus actividades?

Tabla 10: Resultados de la pregunta 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	20	13%
Frecuentemente	21	14%
Ocasionalmente	25	17%
Raramente	50	33%
Nunca	34	23%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

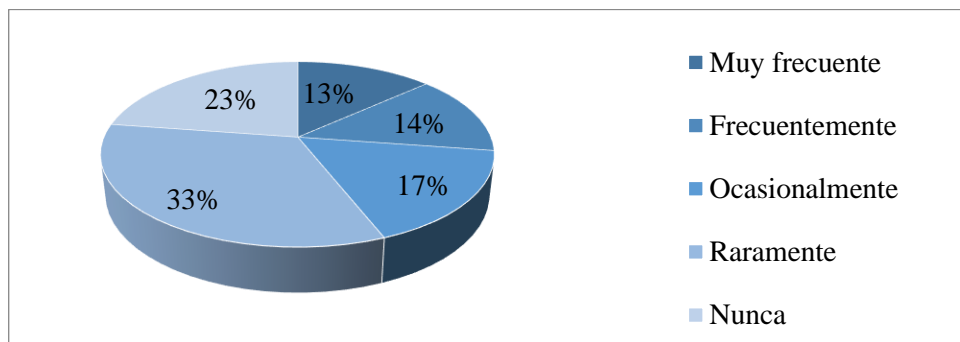


Gráfico 14: Resultado de la pregunta 10

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Análisis

De 150 colaboradores que representan el 100% tenemos: el 13% dice que muy frecuentemente da cumplimiento a las normas, leyes y procedimientos; el 14% dice que frecuentemente; el 17% dice que ocasionalmente; el 33% dice que raramente da cumplimiento y el 23% dice que nunca da cumplimiento.

Interpretación

Los colaboradores al realizar las actividades no las ejecutan de acuerdo a las normas, leyes y procedimientos que son impuestos por la institución, ya que muchos las desconocen, debido a que al momento de la contratación no existe un procedimiento adecuado de inducción a la institución.

Pregunta N° 11: ¿Con que frecuencia las actividades de su trabajo lo aburren?

Tabla 11: Resultados de la pregunta 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	39	26%
Frecuentemente	36	24%
Ocasionalmente	22	15%
Raramente	28	18%
Nunca	25	17%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

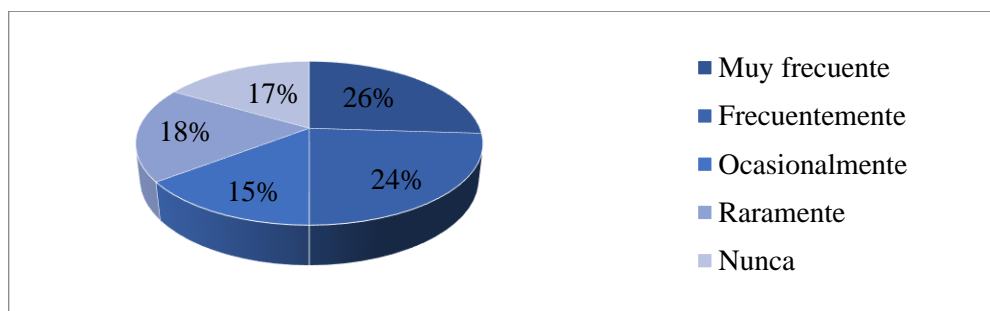


Gráfico 15: Resultado de la pregunta 11

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Análisis

De 150 colaboradores que representan el 100% tenemos: el 26% de la población encuestada dice que su trabajo le aburre muy frecuentemente; el 24% dice que su trabajo le aburre frecuentemente; el 15% dice que su trabajo le aburre ocasionalmente; el 18% dice que su trabajo le aburre raramente y el 17% dice que su trabajo nunca lo aburren.

Interpretación

Los colaboradores de la institución dicen que las actividades que realizan a diario los aburren ya que son actividades monótonas en las cuales los jefes superiores no han puesto demasiado cuidado, y esto trae como consecuencia que el trabajo en equipo de deficiente.

Pregunta N° 12: ¿Con que probabilidad considera Usted que las relaciones interpersonales influyen en el trabajo en equipo?

Tabla 12: Resultados de la pregunta 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy probablemente	24	16%
Probablemente	41	27%
Casi probable	18	12%
Poco probable	28	19%
No es probable	39	26%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

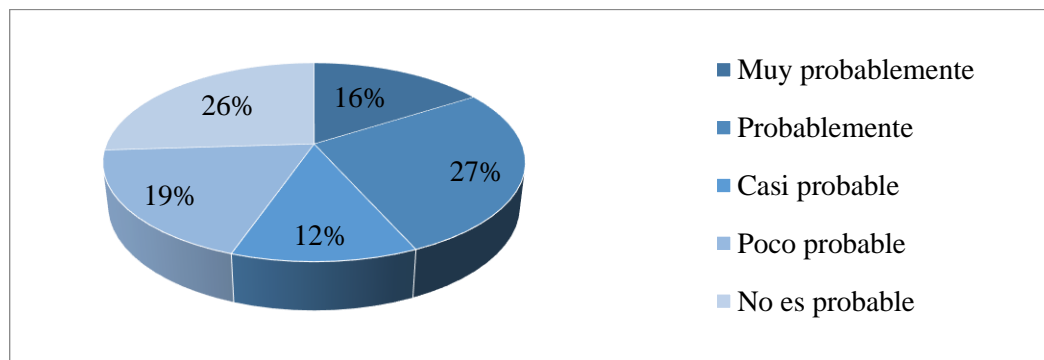


Gráfico 16: Resultado de la pregunta 12

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

Análisis

De 150 colaboradores que representa el 100% tenemos: el 16% dicen que es muy probable que las relaciones interpersonales influyan en el trabajo en equipo; el 27% dice que es probable; el 12% dice que es casi probable; el 19% dice que es poco probable y el 26% dice que no es probable que influya.

Interpretación

Los colaboradores consideran que las relaciones interpersonales influyen en el trabajo en equipo ya que consideran que existe una especie de favoritismo hacia ciertos colaboradores es por eso que para ellos es muy difícil trabajar en equipo ya que creen que el trato dado no es justo, ni equitativo.

Pregunta N°13: ¿Con que frecuencia discute (tiene conflictos laborales) con sus compañeros de trabajo?

Tabla 13: Resultados de la pregunta 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	21	14%
Frecuentemente	37	25%
Ocasionalmente	42	28%
Raramente	22	15%
Nunca	28	19%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

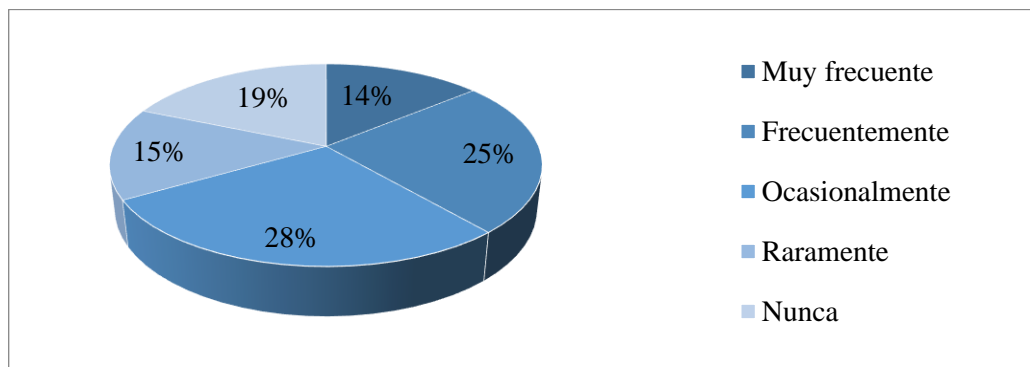


Gráfico 17: Resultado de la pregunta 13

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Análisis

De 150 de los colaboradores que representa el 100% tenemos: el 14% de la población encuestada dice que discute con sus compañeros muy frecuentemente; el 25% dice que frecuentemente; el 28% dice que ocasionalmente; el 15% dice que raramente y el 19% dice que nunca ha discutido con sus compañeros de trabajo.

Interpretación

Los colaboradores manifiestan que es muy frecuente que entre ellos haya discusiones; ya que la comunicación que se da de jefe a subalterno es deficiente y causa que exista mal entendidos a la hora de realizar las actividades.

Pregunta N° 14: ¿Con que frecuencia las actividades que realizan en su trabajo le causan esfuerzo?

Tabla 14: Resultados de la pregunta 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	19	13%
Frecuentemente	32	21%
Ocasionalmente	24	16%
Raramente	52	35%
Nunca	23	15%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

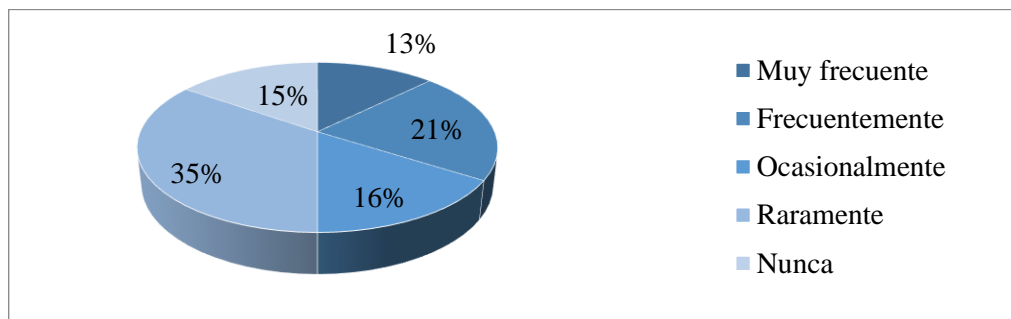


Gráfico 18: Resultado de la pregunta 14

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Análisis

De 150 colaboradores que representa el 100% tenemos: el 13% de la población encuestada dice que su trabajo le causa esfuerzo muy frecuentemente; el 21% dice que frecuentemente; el 16% dice que ocasionalmente; el 35% dice que raramente y el 15% dice que nunca su trabajo le causa esfuerzo.

Interpretación

Cabe mencionar que existen esfuerzos de tipo físico y mental; los colaboradores manifiestan que le causa más esfuerzo las actividades físicas, no por la carga física sino por la duración de la actividad que están realizando; ya que al realizar una misma actividad por un largo tiempo de trabajo puede afectar a su salud.

Pregunta N° 15: ¿Con que frecuencia Usted se siente cómodo al trabajar en equipo con sus compañeros?

Tabla 15: Resultados de la pregunta 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	17	11%
Frecuentemente	22	15%
Ocasionalmente	53	35%
Raramente	30	20%
Nunca	28	19%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

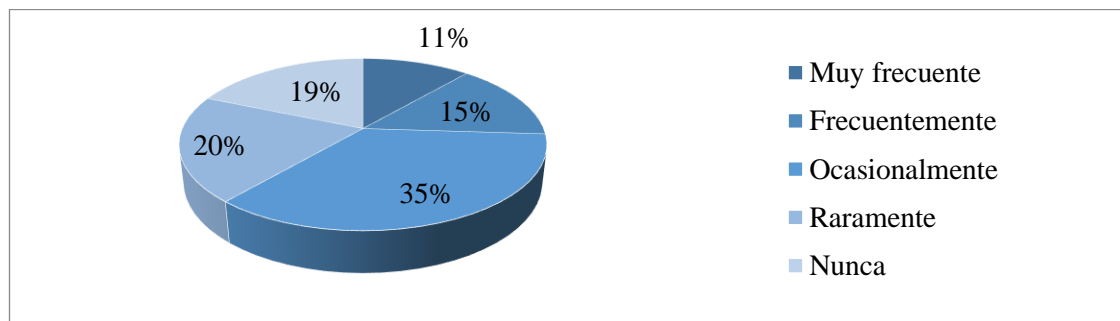


Gráfico 19: Resultado de la pregunta 15

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Análisis

De 150 colaboradores que representa el 100% tenemos: el 11% de la población encuestada dice que muy frecuentemente; el 15% dice que frecuentemente; el 35% dice que ocasionalmente; el 20% dice que raramente se siente cómodos y el 19% dice que nunca se sientes cómodos.

Interpretación

Los colaboradores de la institución consideran que es incómodo para ellos trabajar en equipo ya que ellos realizan sus actividades de una mejor manera trabajando individualmente; además que no poseen espíritu de trabajo en equipo es por esta razón que la mayoría de las actividades son realizadas individualmente o con grupos de trabajo ya preestablecidos.

Pregunta N° 16: ¿Con que frecuencia Usted comparte conocimientos cuando trabaja en equipo?

Tabla 16: Resultados de la pregunta 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	26	17%
Frecuentemente	66	44%
Ocasionalmente	29	19%
Raramente	24	16%
Nunca	5	3%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

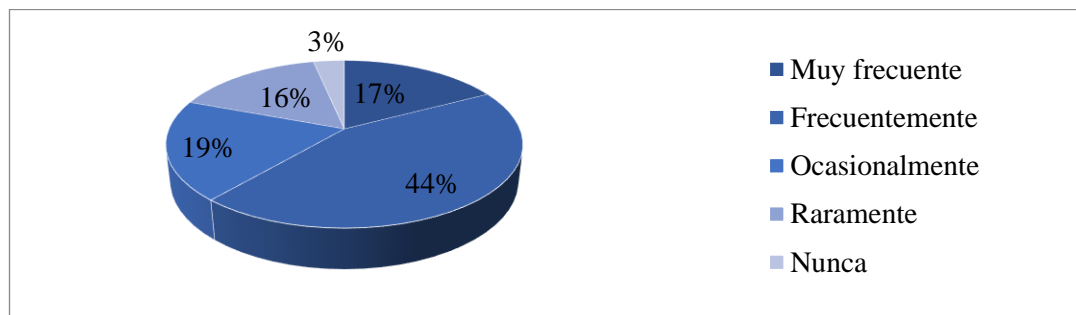


Gráfico 20: Resultado de la pregunta 16

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Análisis

De 150 colaboradores que representan el 100% tenemos: el 17% de la población encuestada dice que muy frecuentemente comparte conocimientos con sus compañeros; el 44% dice que frecuentemente; el 19% dice que ocasionalmente; el 16% dice que raramente y el 3% dice que nunca comparte conocimientos.

Interpretación

Los colaboradores no sienten la confianza de compartir sus conocimientos a sus compañeros de trabajo debido a que no existe comunicación asertiva, la mayoría de los colaboradores consideran que si alguna persona se encuentra en un puesto de trabajo es porque posee las habilidades para desempeñarlo y no necesita que sus compañeros le indique como debe desempeñar sus actividades.

Pregunta N° 17: ¿Qué tan importante es para Usted trabajar en equipo?

Tabla 17: Resultados de la pregunta 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	21	14%
Importante	38	25%
Moderadamente importante	37	25%
Poco importante	30	20%
Sin importancia	24	16%
Total	150	100%

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

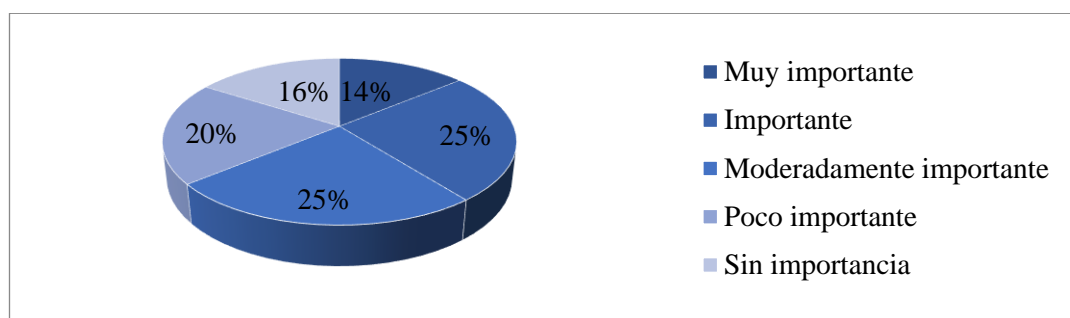


Gráfico 21: Resultado de la pregunta 16

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Análisis

De 150 colaboradores que representa el 100% tenemos: el 14% dice que es muy importante el trabajo en equipo; el 25% dice que es importante; el 25% dice que es moderadamente importante; 20% dice que es de poca importancia y el 16% dice que ni tiene importancia el trabajo en equipo.

Interpretación

Los colaboradores consideran que es importante trabajar en equipo, sin embargo la colaboración entre trabajadores es mínima debido al desconocimiento de metodologías y técnicas de aplicación, sumado al inadecuado liderazgo.

4.2. Verificación de Hipótesis

En la presente investigación se utiliza el método estadístico chi cuadrado para realizar la verificación de la hipótesis en el tema “El liderazgo y trabajo en equipo en los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad Santiago de Píllaro”

4.3. Modelo Lógico

H₀= (Hipótesis nula) El liderazgo no se relaciona con el trabajo en equipo de los colaboradores del GAD Municipalidad Santiago de Píllaro.

H₁= (Hipótesis alternativa) El liderazgo se relaciona con el trabajo en equipo de los colaboradores del GAD Municipalidad Santiago de Píllaro.

4.4. Modelo Matemático

H₀: O = E

H₁: O ≠ E

Dónde:

χ^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria.

FO = Frecuencia observada.

FE = Frecuencia esperada.

4.5 Modelo estadístico

$$\chi^2_c = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

Nivel de significancia

Para la verificación de la hipótesis de este proyecto de investigación se utilizará un nivel de significancia de 0.05 cuyo margen de error es equivalente a 5%.

Grados de libertad

Para la identificación de los grados de libertad se tomarán cuatro preguntas de la encuesta aplicada que equivalen al número de filas y cuatro alternativas de respuesta que equivalen a las columnas para el siguiente cálculo:

F= (Filas) Número de preguntas tomadas en cuenta para realizar el cálculo del χ^2 cuadrado.

C= (Columnas) Número de opciones de respuesta pertenecientes a estas preguntas.

GL= Grados de libertad

FÓRMULA

$$\mathbf{GL} = (\text{Filas}-1) (\text{Columna}-1)$$

$$\mathbf{GL} = (4-1) (5-1)$$

$$\mathbf{GL} = (3) (4)$$

$$\mathbf{GL} = 3 \times 4 = 12$$

Con el nivel de significancia y los grados de libertad obtenidos nos ubicamos en la siguiente tabla que determina un valor crítico de $\chi^2 t = 21,0261$

Tabla 18: Tabla que determina el valor crítico

<i>v/p</i>	<i>0,001</i>	<i>0,0025</i>	<i>0,005</i>	<i>0,01</i>	<i>0,025</i>	<i>0,05</i>	<i>0,1</i>
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,1119	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

Frecuencias Observadas

Tabla 19: Frecuencias Observadas

Preguntas/ Categorías	Muy Frecuente	Frecuente	Ocasional	Raramente	Nunca	Total
8.- ¿Con que frecuencia su jefe inmediato trasmite información clara y precisa para el desempeño de sus actividades y tareas?	23	34	15	47	31	150
9.- ¿Con que frecuencia considera Usted que la estructura de la organización influye en el adecuado desarrollo de sus funciones, actividades y tareas?	24	69	16	17	24	150
16.- ¿Con que frecuencia Usted comparte conocimientos cuando trabaja en equipo?	26	66	29	24	5	150
17.- ¿Qué tan importante es para Usted trabajar en equipo?	21	38	37	30	24	150
Total	94	207	97	118	84	600

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

Frecuencias Esperadas

El cálculo para obtener la frecuencia esperada se la realiza mediante la siguiente formula

$$Fe = \frac{(Total\ marginal\ del\ renglon)(Total\ marginal\ de\ la\ columna)}{N}$$

Tabla 20: Frecuencias Esperadas

Preguntas/ Categorías	Muy Frecuente	Frecuente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	Total
8.- ¿Con que frecuencia su jefe inmediato trasmite información clara y precisa para el desempeño de sus actividades y tareas?	23,5	51,75	24,25	29,5	21	150
9.- ¿Con que frecuencia considera Usted que el clima laboral de la organización influye en el adecuado desarrollo de sus funciones, actividades y tareas?	23,5	51,75	24,25	29,5	21	150
16.- ¿Con que frecuencia Usted comparte conocimientos cuando trabaja en equipo?	23,5	51,75	24,25	29,5	21	150
17.- ¿Qué tan importante es para Usted trabajar en equipo?	23,5	51,75	24,25	29,5	21	150
Total	94	207	97	118	84	600

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Pillaro

Calculo Estadístico del Chi Cuadrado

Tabla 21: Calculo Estadístico del Chi Cuadrado

Ítems	FO	FE	(FO-FE)	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /E
8.1	23	23,5	-0,5	0,25	0,010638298
8.2	34	51,75	-17,75	315,0625	6,088164251
8.3	15	24,25	-9,25	85,5625	3,528350515
8.4	47	29,5	17,5	306,25	10,38135593
8.5	31	21	10	100	4,761904762
9.1	24	23,5	0,5	0,25	0,010638298
9.2	69	51,75	17,25	297,5625	5,75
9.3	16	24,25	-8,25	68,0625	2,806701031
9.4	17	29,5	-12,5	156,25	5,296610169
9.5	24	21	3	9	0,428571429
16.1	26	23,5	2,5	6,25	0,265957447
16.2	66	51,75	14,25	203,0625	3,923913043
16.3	29	24,25	4,75	22,5625	0,930412371
16.4	24	29,5	-5,5	30,25	1,025423729
16.5	5	21	-16	256	12,19047619
17.1	21	23,5	-2,5	6,25	0,265957447
17.2	38	51,75	-13,75	189,0625	3,653381643
17.3	37	24,25	12,75	162,5625	6,703608247
17.4	30	29,5	0,5	0,25	0,008474576
17.5	24	21	3	9	0,428571429
	600	600			68,45911081

Elaborado por: María Belén Rivera

Fuente: GADM Santiago de Píllaro

Valores Obtenidos

Chi Cuadrado Calculado

$$\chi^2_c = 68,45911081$$

Chi Cuadrado Tabular

$$\chi^2_t = 21,0261$$

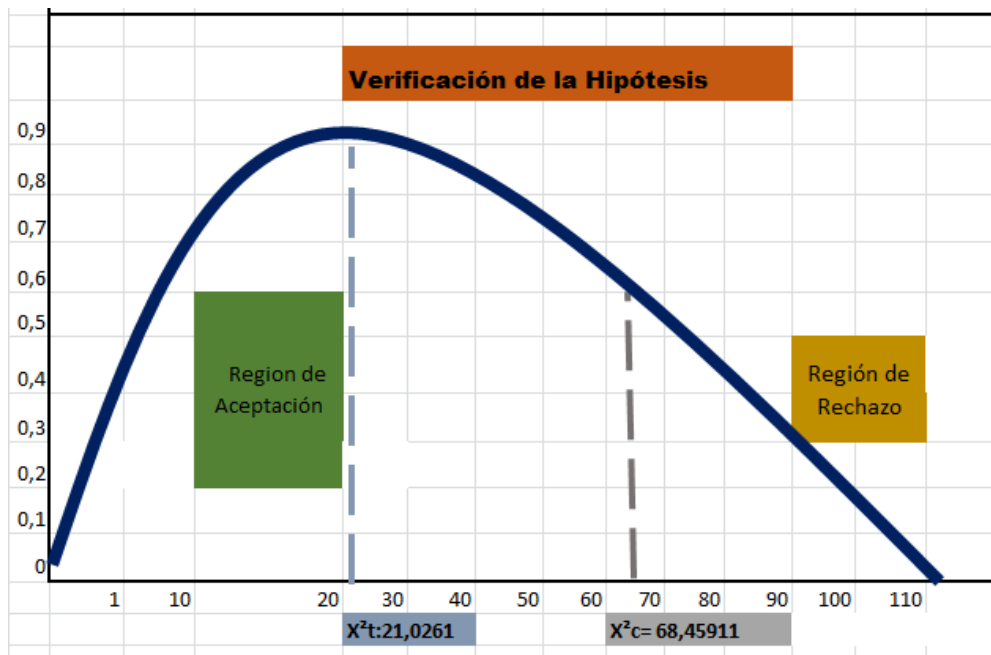


Gráfico 22: Verificación de la Hipótesis
Elaborado por: María Belén Rivera
Fuente: GADM Santiago de Píllaro

Decisión y aceptación de la Hipótesis

Tal como se puede observar, el resultado del Chi Cuadrado Calculado (68,45911) es superior al resultado del Chi Cuadrado Tabular (21,0261), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se ratifica la hipótesis alternativa, es decir:

El liderazgo se relaciona con el trabajo en equipo de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad Santiago de Píllaro.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El GADM Santiago de Píllaro presenta un impreciso liderazgo ya que, a más de existir varios estilos de liderazgo, los empleados administrativos no tienen definido el que es más beneficioso para ellos.

El Trabajo dentro y fuera de los equipos formados en el GADM Santiago de Píllaro es deficiente ya que los empleados no obtienen apoyo, ni la predisposición al realizar sus labores cotidianas dificultando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La ausencia de un Liderazgo óptimo perjudica al Trabajo en Equipo, porque el trabajo realizado diariamente no es competitivo, no se fomenta la voluntad, ni el positivismo, ni el espíritu de decisión.

5.2 RECOMENDACIONES

Establecer estilos de liderazgo óptimos y así fomentar el desarrollo interno en el que los integrantes de la organización se desenvuelven para alcanzar objetivos y resultados propuestos.

Mejorar las condiciones físicas, psicológicas y ambientales dentro de cada uno de los departamentos del área administrativa, así como también las relaciones interpersonales que ayuden a potencializar el trabajo en equipo, desempeñándose de manera eficaz y eficiente.

Diseñar una guía para el trabajo en equipo basada en el liderazgo transformacional que instruya al personal administrativo del GAD del cantón San Miguel de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.

Bibliografía

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en Equipo (Primera Edición)*. Madrid, España: ESIC.
- Alles, M. (2006). *DICCIONARIO DE PREGUNTAS: Gestión por competencias, como planificar la entrevista por competencias (primera edición)*. Buenos Aires : Granica.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Peru: USAT.
- Blanchard, K. (2005). *The one minute manager*. Londres: HarperCollins, Londres.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos (2da Edición ed)*. Mexico, Distrito Federal: Ed. McGraw.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: McGraw-Hill INTERAMERICANA S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL "La dinámica del éxito en las organizaciones"*. Mexico: THOMPSON.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión de Talento Humano*. Bogota, Colombia: Copyright.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional "La dinámica del éxito en las organizaciones" Segunda Edición*. Mexico: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.
- Comercio, E. (11 de Septiembre de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/zara-quienes-son-ceos-detras-exitosa-marca-noticia-1992297>
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas (Tercera Edición)*. Mexico: THOMSON.
- Delgado, L. (2005). *El liderazgo en las instituciones educativas: revisión y perspectivas actuales*. España: REP.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. U.
- Dorantes, R. (2 de 10 de 2018). Que es un líder y como se distingue de un jefe. *Entrepreneur*, págs. 10-12.

- Farias Arizpe, J. (2011). *DIRECCION DE CAPITAL HUMANO*. Mexico: Trillas, S.A de C.V.
- Finkelstein, S. (2018). Los mejores líderes son grandes maestros. *Harvard Business Review en español*, 9-12.
- Garza, L., & Pariente, J. (9 de Octubre de 2015). *Gestion del cambio y el desarrollo en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n5/r4.html>
- Goleman, D. (3 de Enero de 2016). *Los estilos de liderazgo*. Obtenido de <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST180.htm>
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, J., Gallarzo, M., & Espinosa, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson Education.
- Hitt, M. A. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Jaramillo Solorio, R. (2012). TRABAJO EN EQUIPO. *DESARROLLO DE HABILIDADES*, 7-34.
- Kant, I. (1787). *Critica de la razon pura (Segunda ed.)*. Madrid: Balsa de la medusa-Visor Distr.
- Katszenbanch, J., & Smith, D. (12 de Junio de 2015). *La Disciplina de los equipos*. Obtenido de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/La%20discipli>
- Kouzes, J. M., & Posner. (1993). *Las seis disciplinas" La creatividad: Como se gana, se pierde y como la gente la reclama. En J.M Kouzen, & Posner, Las seis disciplinas" La creatividad: Como se gana, se pierde y como la gente la reclama*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Krieger, F. (2011). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Mexico: Pearson Education.
- Largacha Martinez, C., & Sierra Miguéz, M. (2012). Necesita poder el líder? *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 5-13.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Nava Condarco, C. (4 de 08 de 2018). Decálogo sobre el liderazgo y la motivación. *Emprendices*, págs. 3-4.
- Newstron, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw Hill.

- Ortega Piñeres, C. (2015). Trabajo en Equipos. *Trabajo en Equipo*, 16-22.
- Ortigosa Vallejo, B. (2017). El trabajo en equipo como mejora del esfuerzo individual. *rrhmagazine*, 11-14.
- Osorio, M. (2011). Ránking de las empresas que promueven el liderazgo en la region. *MBA&Educación*, 10-12.
- Price, D. (15 de 11 de 2016). El mejor lider. *El PAÍS*, págs. 5-6.
- Ramos Lopez, A. (2005). *Mujeres t liderazgo una nueva forma de dirigir*. España: Maite Simon.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Administación (un empresario competitivo) 8ta Edic.* Mexico: Pearson Education.
- Soto, B. (18 de Abril de 2014). *Gestion. Org. Revista Empresarial*. Obtenido de Gestion. Org. Revista Empresarial: www.gestion.org/recursos-humanos/gestioncompetencias/4053/que-es-la-gestion-del-talento/
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., Paris, G., & Cela, J. (2016). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado* , 329-344.
- Ulloa, G. (21 de Marzo de 2014). *Valor y Liderazgo Moral*. Obtenido de Valor y Liderazgo moral: <https://prezi.com/6d4ydyxyogtk/valor-y-liderazgo-moral/>
- Vargas Romo, P. (2015). Liderazgo trabajo en equipo. *EL TRABAJO EN EQUIPO*, 25-32.

ARTÍCULO CIENTÍFICO
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de
Psicólogo Industrial**

TEMA:

“El liderazgo y trabajo en equipo de los colaboradores del Gobierno
Autónomo Descentralizado Municipalidad Santiago de Píllaro”

Autor: María Belén Rivera Manobanda.

Tutor: Ing. Mg. Rommel Santiago Velasteguí Hernández

Ambato – Ecuador

Enero 2018

ARTÍCULO CIENTÍFICO

Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

“EL LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD SANTIAGO DE PÍLLARO”

Autora: María Belén Rivera Manobanda

Tutor: Ing. Mg. Rommel Santiago Velasteguí Hernández

Resumen Ejecutivo

El presente artículo pretende identificar la influencia que tiene el liderazgo en el trabajo en equipo de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad Santiago de Píllaro. En esta investigación se buscó obtener criterios y conceptos desarrollados por varios investigadores en el tema de liderazgo y trabajo en equipo como son: Largacha, Dorantes, Finkelstein, Ortigosa, Jaramillo, Torrelles. Por medio de la operacionalización de variables se obtuvieron 6 preguntas iniciales que nos enfocan a la población objeto más 11 preguntas que corresponden al estudio conceptual de las dos variables, sumando un total de 17 preguntas validadas con el método Alpha de Cronbach ejecutando la tabla cruzada en el software estadístico SPSS dándonos una confiabilidad del 93%, en la encuesta aplicada a un universo comprendido por 150 colaboradores de diferente área y niveles jerárquicos. Se tabularon los datos recolectados y se analizó e interpretó los datos obtenidos. Para verificar la hipótesis planteada se utilizó el cálculo estadístico del Chi Cuadrado con un nivel de significancia del 95% y un margen de error del 5% dando como resultado la aceptación de la hipótesis alternativa que corrobora la correlación del liderazgo y trabajo en equipo; de esta manera se concluyó que el nivel de liderazgo es bajo lo ocasiona un clima organizacional tenso y esto desmotiva a los colaboradores a realizar un adecuado trabajo en equipo.

Palabras Claves: Liderazgo, trabajo en equipo, motivación, clima organizacional.

Scientific article

Technical University of Ambato

Faculty of Human Sciences and education

"LEADERSHIP AND TEAMWORK IN THE COLLABORATORS OF

THE AUTONOMOUS GOVERNMENT DECENTRALIZED MUNICIPALITY SANTIAGO DE PÍLLARO"

Author: María Belén Rivera Manobanda

Tutor: Ing. Mg. Rommel Santiago Velasteguí Hernández

Executive Summary

This article aims to identify the influence of leadership on teamwork of the collaborators of the autonomous government decentralized municipality Santiago de Píllaro. In this research we sought to obtain criteria and concepts developed by several researchers in the field of leadership and teamwork such as: Largacha, Dorandes, Finkelstein,

Ortigosa, Jaramillo, Torrelles. Through the operationalization of variables were obtained 6 initial questions that focus on the target population plus 11 questions that correspond to the conceptual study of the two variables, adding a total of 17 questions validated with the Alpha method of Cronbach. Executing the cross table in the statistical software SPSS giving us a reliability of 93%, in the survey applied to a universe comprised of 150 collaborators of different area and hierarchical levels. Collected data were tabulated and data obtained were analyzed and interpreted. To verify the hypothesis posed was used the statistical calculation of Chi square with a significance level of 95% and a margin of error of 5% resulting in the acceptance of the alternative hypothesis that corroborates the correlation of leadership and work in Team. In this way it was concluded that the level of leadership is low causes a tense organizational climate and this discourages the collaborators to do an adequate teamwork.

Key Words: leadership, teamwork, motivation, Organizational Climate

1. Introducción

El liderazgo era considerado tiempo atrás una habilidad superior y que hacía que los colaboradores que posean esta habilidad resalten de los otros miembros del equipo. Un líder era considerado como un ser súper dotado con características que nacían con él, con el paso del tiempo estudios afirmaron que las características que posee un líder pueden ser adquiridas o aprendidas a lo largo del tiempo.

El liderazgo es una habilidad que influye considerablemente en el trabajo en equipo, es por esta razón que es de vital importancia que los colaboradores que vayan a desempeñar cargos directivos posean características que les permitan manejar equipos de trabajo y que sean considerados como líderes mas no como jefes.

En la actualidad no se da mucha importancia al liderazgo ya que se cree que es una cualidad subjetiva que no puede ser medida, pero a medida que se ha ido investigando se ha notado que organizaciones que ponen énfasis en enseñar a sus directivos en ser líderes han mejorado sus producciones y su clima organizacional es excelente ya que los colaboradores se sienten guiados por directivos que los saben escuchar, los motivan y entienden sus necesidades.

Es importante que las organizaciones no solo den talleres o capacitaciones de forma teórica, sino que pongan especial énfasis en que las desarrollen y pongan en práctica al largo de su vida profesional; ya que la mayoría de capacitaciones solo se queda en lo teórico y jamás se hace un seguimiento para verificar si se ha puesto en práctica.

Algún tiempo atrás, el líder se concebía como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Al demostrar su superioridad ante la comunidad, el individuo se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes exclusivos nacían con ellos. En la actualidad ya no se piensa que estas habilidades son sobrenaturales, ni que son monopolio de unos cuantos elegidos, sí se acepta que los líderes llegan a desarrollar ciertas

competencias de gerencia, orientación y empatía en mayor grado que los demás. (Largacha Martinez & Sierra Miguéz, 2012)

En la antigüedad encontrar un líder era algo muy complicado ya que se consideraba que las características que poseían los líderes nacían con ellos, es por esto que los consideraban seres superiores y al dar a conocer sus atributos enseguida se convertían en líderes; con el paso del tiempo se fueron creando talleres en los cuales se les enseñan a personas comunes a ser líderes, además que las características de un buen líder se pueden adquirir con el paso del tiempo de acuerdo a las experiencias de cada persona; es por esta razón que cualquier persona puede ser apta para ejercer un puesto directiva ya que si no posee las características de un líder puede adquirirlas con capacitaciones o a medida del tiempo con las experiencias recogidas en el cargo.

Según Price “El principal obstáculo para el desarrollo de las personas es su falta de independencia. Cuando tu jefe te demuestra que confía en ti y te da libertad para actuar según tu criterio, te sientes más realizado en tu rol, aumenta tu autoestima y percibes que eres el dueño de tu propia carrera” (Price, 2016)

A lo largo de la investigación conocimos que es liderazgo y el trabajo en equipo pero en este artículo científico pondremos énfasis en conocer que el liderazgo transformacional y como ayudaría a la organización su implementación.

El líder no obtiene su autoridad de los conocimientos técnicos, ni mucho menos por el tiempo que se ha desempeñado en una organización, más bien se trata de su capacidad para inspirar, apoyar y desarrollar a los que tiene a su alrededor. (Dorantes, 2018)

El líder es aquella persona que algún día esperamos llegar a ser, un ejemplo a seguir es por esta razón que líder no es aquel que posee los conocimientos teóricos y técnicos sino aquel que sepa inspirar la devoción de sus colaboradores. Es aquel que no es mezquino en sus conocimientos; que los comparte y desea el crecimiento tanto personal como profesional de sus colaboradores.

Algunos líderes se aseguran de que el aprendizaje se produzca en el propio entorno de trabajo: en oficinas abiertas que permiten ver a los empleados, proyectar accesibilidad y fomentar conversaciones frecuentes. Otros eligen oficinas más convencionales, pero insisten en mantener políticas de puertas abiertas y pasar mucho tiempo con su personal para ofrecer consejos sobre la marcha y en los momentos en los que el equipo los puede procesar y comprender mejor. (Finkelstein, 2018)

Los líderes de una organización saben que los colaboradores son los que le dan vida a la organización, es por esta razón que es importante mantenerlos motivados, escuchar lo que tienen que decir, hacerles sentir que son importantes para la organización. Algunos líderes no ponen énfasis en el aprendizaje de sus subordinados solo se enfocan en dar órdenes ya que muchas veces ni ellos tienen el conocimiento del trabajo que realizan.

El Líder “brilla por su ausencia, no por su presencia”. Consigue esto al rodearse de gente que sabe hacer lo que se necesita. El Líder es esa “mano invisible” que está presente en todo lo que pasa a partir de la gestión sutil de la estructura solvente que ha formado. (Nava Condarco, 2018)

En la mayoría de las empresas podemos ver que los jefes departamentales son los encargados de planificar las actividades que se van a realizar a lo largo de la semana, ellos transmiten las órdenes a sus colaboradores pero no están presentes en el momento de ejecutarlas; muchas veces son realizadas de una manera mediocre, ya que como jefe el no elige a su equipo de trabajo sino que se tiene que adaptar a sus colaboradores, es por esto que tiene que conocer a sus trabajadores, saber cuáles son sus fortalezas y debilidades para poder asignar actividades de acuerdo a sus habilidades o a su vez poder reforzar sus conocimientos.

Aprovechar los beneficios tangibles para desarrollar un verdadero trabajo en equipo en el entorno organizacional, implica establecer a un responsable que vele por la adecuada orientación de los esfuerzos y los recursos necesarios para afrontar las dificultades que, ineludiblemente, trae consigo la coordinación de las capacidades individuales alrededor de un propósito común. Este papel protagónico les corresponde a los miembros

del comité de dirección o a los mandos medios, a quienes debemos animar para garantizar una participación equitativa de todos sus colaboradores. (Ortigosa Vallejo, 2017)

En las instituciones que se conformen equipos de trabajo se debe realizar una planificación en la cual se estipule el apoyo que va a recibir el equipo y además el encargado de realizar el seguimiento adecuado al desarrollo del grupo y al alcance de los objetivos propuestos en el tiempo esperado, además de elegir el líder adecuado que se encargue de motivar a los miembros del equipo, y trabajar constantemente para mejorar el equipo y su desempeño.

El concepto de liderazgo transformacional es determinado como “la persona que busca tanto el potencial en sus colaboradores, para compensar mayores necesidades comprometiéndolos totalmente con la institución”. De igual manera, propone que el liderazgo transformacional genera una relación cuyo resultado es “una mutua estimulación que trasforma a los colaboradores en líderes y podría transformar a los líderes en agentes morales”. (Burns, 1978; Sander, 2012)

Ante lo expuesto por el autor se puede especificar que es un nuevo paradigma para el mundo empresarial e institucional, debido que se realizara cambios de forma directa en sus colaboradores, y ayudara a la empresa a que exista un clima adecuado y eficiente para la organización.

“El liderazgo transformacional involucra las interacciones del líder con los colaboradores de la empresa, de manera respetuosa con sus emociones, valores y objetivos a largo plazo, incluyendo en la satisfacción de sus necesidades y tratándolos como seres humanos que los hace partícipes de la organización”. (Northouse, 2010)

El líder transformacional, motiva a los partidarios a trabajar por metas en lugar del interés propio de corto plazo, y la autorrealización en lugar de la seguridad. Los líderes transaccionales acordaran metas, dirección y misión por razones prácticas; los líderes transformacionales, hacen cambios importantes en la misión de la institución o de la unidad, en la forma de

hacer los negocios y en la administración de los recursos humanos para lograr su visión. El líder transformacional renova por completo la filosofía y la cultura de una organización. (Hill, 2006, pág. 511)

Se puede llegar a la conclusión acorde a los autores que exponen acerca del liderazgo transformacional que se debe generar estrategias de operación, para alcanzar el siguiente nivel de rendimiento y éxito. Este tipo de liderazgo se centra en la creación de equipos, la motivación y la colaboración de los empleados, de esta manera se lograrán cambios, y los líderes establecerán metas que impulsara de manera positiva en los colaboradores alcanzar niveles más altos de eficacia, facilitando oportunidades para el desarrollo personal y profesional de cada colaborador.

Los líderes transformadores utilizan una o una combinación de consideración individualizada, estimulación intelectual, inspiración motivacional e influencia idealizada. Aunque el estilo suena atractivo, las organizaciones que buscan implementar un enfoque de transformación. Según los autores, las teorías de liderazgo transformacional se centralizan en las manifestaciones externas del liderazgo, pero este último modelo aporta información sobre los aspectos internos del líder. (Sander, 2012)

El liderazgo transformacional nos proporciona una visión y un sentido de misión, atrayendo un clima organizacional de trabajo ético, así como valores como; el respeto, el orgullo y la confianza, comunica grandes expectativas, utilizando símbolos para orientar los esfuerzos y expone los propósitos importantes de manera sencilla, por otra parte promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución cuidadosa de los problemas, tratando a cada empleado de forma individual, aconseja e instruye, alienta a mirar más allá de los intereses propios, promueve al bien común, cooperación y armonía.

2. Metodología

En el caso de estudio se plantea los siguientes pasos a seguir como metodología aplicada:

1.- Acercamiento de las partes.- Al solicitar el permiso para que se me brinda las facilidades de tener acceso a documentas que me faciliten mi investigación, la autoridad competente se mostró accesible y me brindo su autorización para realizar dicho proyecto, quien me brinda su cooperación y se muestra dispuesto a facilitarme información. El señor alcalde me acerca hacia el departamento de talento humano para que ellos me faciliten la información y aclaren las dudas que se me presente. La coordinadora de talento humano me facilita una carpeta en la cual se encuentra toda la información de GAD Municipalidad Santiago de Píllaro en la cual se encuentra: el organigrama, el manual de funciones, reglamento interno, entre otras cosas. Después de leer la carpeta con los documentos, me dirijo hacia la coordinadora para tener una conversación en la cual espero poder tener una idea de los problemas que existe dentro de la organización.

2.- Análisis situacional inicial.- Una vez obtenida la autorización para realizar el trabajo de investigación, en el cual vamos a realizar un trabajo exploratorio, descriptivo, de campo y explicativa. En el análisis situacional vamos a conocer la misión; la visión y las políticas de la organización lo que significa mirar hacia a dentro de la organización que es lo que se está haciendo mal y que es lo que se está haciendo bien; revisar si está claramente definida la misión de la organización (quien es, cual es rol social, que necesidades atiende, en qué sector o actividad económica se desarrolla), la visión (a donde vamos, en que nos convertiremos), las políticas (es una guía de pensamiento que orienta o estimula la toma de decisiones) aquí debemos preguntarnos si son políticas claras, son políticas que permiten alcanzar objetivos, existe un responsable de las políticas, se están cumpliendo o no; una política va a permitir que la organización o sus colaboradores puedan desempeñarse eficientemente para alcanzar objetivos; verificar como están los recursos para alcanzar los objetivos siendo estos humanos, materiales, financieros y de información, también hay que revisar su estructura orgánica y como esta sus procesos entre otros elementos. Primero mirar hacia a dentro de esta manera podemos sacar una conclusión de cómo está operando internamente.

3.- Identificar el problema.- Para identificar el problema, se realizó un conversatorio con los colaboradores, autoridades, jefes, etc., entrevista, diálogos y

observación a través de la metodología del árbol de problemas en el cual identifiqué posibles causas y posibles efectos para plantear adecuadamente el problema. Con esta metodología planteamos que el problema es “el liderazgo y el trabajo en equipo”. De manera empírica cuando compartía ideas y experiencias con los colaboradores de la organización se pudo identificar que había un problema en el liderazgo que ejercen los jefes de cada departamento, ellos no estaban empoderados en todo el conocimiento necesario para que pueda ejercer un liderazgo adecuado

4.- Diagnóstico situacional.- Identificado el problema con la metodología propuesta, se procede a realizar la elaboración de la encuesta (validada a través de la metodología Alpha de Crombach y consta de 17 preguntas las cuales están conformadas por 6 preguntas sociodemográficas; 5 preguntas se enfocan a la VI y 6 preguntas se enfocan a la VD las cuales tendrán como opciones de respuesta basadas en una escala de Likert cinco alternativas dependiendo de la pregunta), las preguntas fueron realizadas en base al requerimiento empresarial y soportadas en un sustento técnico científico (libros relacionados al tema de investigación) de los cuales podemos mencionar los siguientes: desarrollo organizacional principios y aplicaciones, trabajo en equipo, diccionario de preguntas: gestión por competencias, como planificar la entrevista por competencias, gestión del talento humano, dirección de capital humano, entre otros, además mencionaremos a grandes autores que sustentaron la investigación tales como: Chiavenato, Alles, Dalton, Delgado, Dolan, Goleman entre otros.

5.- Mejora de liderazgo y trabajo en equipo.- Con el diagnóstico situacional encontrado se logra identificar principalmente el liderazgo democrático y coercitivo, sin embargo en la mayoría de los departamentos no se identifica claramente el tipo de liderazgo, así mismo la aplicación a los colaboradores para que trabajen adecuadamente en equipo e incrementen la productividad, por lo que para este caso se plantea el liderazgo transformacional ya que el jefe que maneja este liderazgo posee la capacidad de cambiar la motivación de los colaboradores para que de esta manera se sientan parte de la organización. Este liderazgo es el más apto para aplicarse a cualquier tipo de organización, ya que actúa sobre la motivación, el compromiso, las relaciones laborales, la filosofía, etc. genera en los

trabajadores un mayor sentimiento de pertenencia y fidelidad en todos los grupos de interés.

3. Resultados

Realizado la metodología obtenemos los siguientes resultados:

1.- Análisis situacional inicial. - se ha encontrado falencias con la ficha de observación

Cuadro N° 1. Análisis situacional inicial

Departamento	Liderazgo	Trabajo en equipo
Procuraduría Sindica Municipal	<i>Malo</i>	<i>Malo</i>
Planificación de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>
Financiero	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>
Catastros y Evaluas	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>
Administrativo y Desarrollo Organizacional	<i>Bueno</i>	<i>Medio</i>
Orden y Control Urbanístico y Ambiental	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>
Servicios Públicos	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>
Obras Publicas mantenimiento y fiscalización	<i>Malo</i>	<i>Malo</i>
Desarrollo de la Comunidad, cultura, deportes, turismo, recreación	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>

Fuente: *Gad Municipalidad Santiago de Píllaro*

Elaborado por: *María Belén Rivera*

2.-Identificación del problema

En la encuesta aplicada a los colaboradores se pudo observar los siguientes resultados de las preguntas que consideramos relevantes para la investigación:

Tabla N° 1. Identificación del problema

PREGUNTA	Muy Frecuente	Frecuente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
¿Con que frecuencia considera Usted que las actividades y tareas que su jefe le trasmite son realizadas con educación y buen modo?	12%	24%	12%	35%	17%
¿Con que frecuencia su jefe inmediato trasmite información clara y precisa para el desempeño de sus actividades y tareas?	15%	23%	10%	31%	21%
¿Con que frecuencia considera Usted que el clima laboral de la organización influye en el adecuado desarrollo de sus funciones, actividades y tareas?	16%	46%	11%	11%	16%
¿Con que frecuencia Usted da cumplimiento a las normas, leyes y procedimientos para realizar sus actividades?	13%	14%	17%	33%	23%
¿Con que frecuencia las actividades de su trabajo lo aburren?	26%	24%	15%	18%	17%
¿Con que probabilidad considera Usted que las relaciones interpersonales influyen en el trabajo en equipo?	16%	27%	12%	19%	26%
¿Con que frecuencia discute (tiene conflictos laborales) con sus compañeros de trabajo?	14%	25%	28%	15%	19%
¿Con que frecuencia las actividades que realizan en su trabajo le causan esfuerzo?	13%	21%	16%	35%	15%
¿Con que frecuencia Usted se siente cómodo al trabajar en equipo con sus compañeros?	11%	15%	35%	20%	19%
¿Con que frecuencia Usted comparte conocimientos cuando trabaja en equipo?	17%	44%	19%	16%	3%
¿Qué tan importante es para Usted trabajar en equipo?	14%	25%	25%	20%	16%

Fuente: Gad Municipalidad Santiago de Píllaro

Elaborado por: María Belén Rivera

3.-Diagnóstico situacional

Se ha tomado como referencia 4 preguntas; 2 preguntas de la variable dependiente y 2 preguntas de la variable independiente las cuales son la 8 ,9 ,16 y 17 a continuación, mostraremos los gráficos de dichas preguntas.

Pregunta 8

Estadísticos

N	Válidos	150
	Perdidos	0

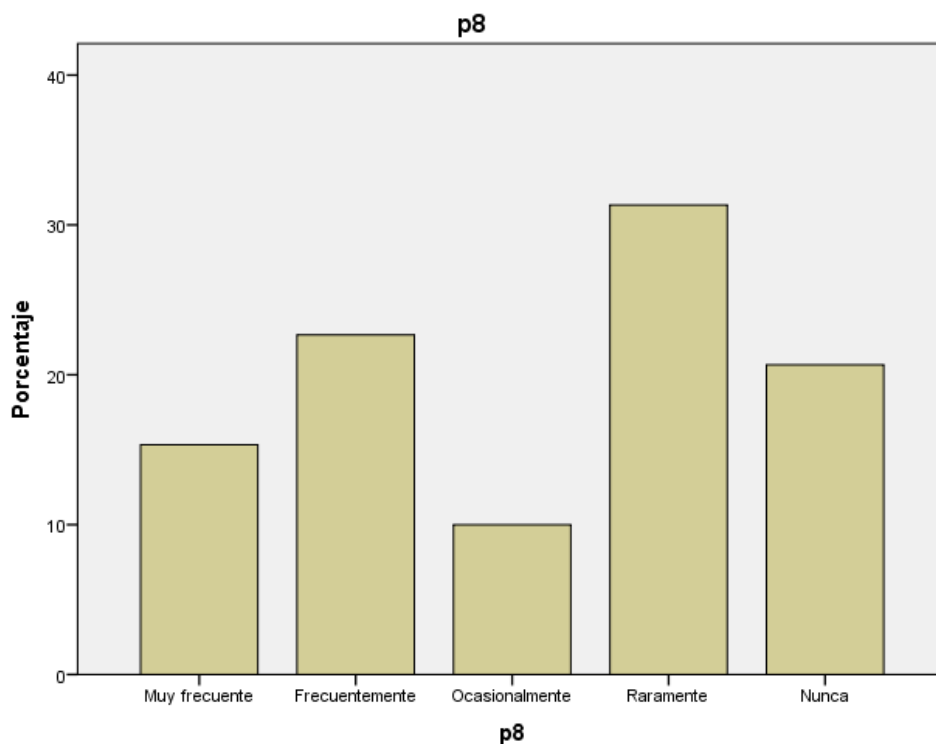
Fuente: Gad Municipalidad Santiago de Píllaro

Elaborado por: María Belén Rivera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy frecuente	23	15,3	15,3
	Frecuentemente	34	22,7	38,0
	Ocasionalmente	15	10,0	48,0
	Raramente	47	31,3	79,3
	Nunca	31	20,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0

Fuente: Gad Municipalidad Santiago de Píllaro

Elaborado por: María Belén Rivera



Fuente: Gad Municipalidad Santiago de Píllaro

Elaborado por: María Belén Rivera

Pregunta 9

Estadísticos

p9

N	Válidos	150
	Perdidos	0

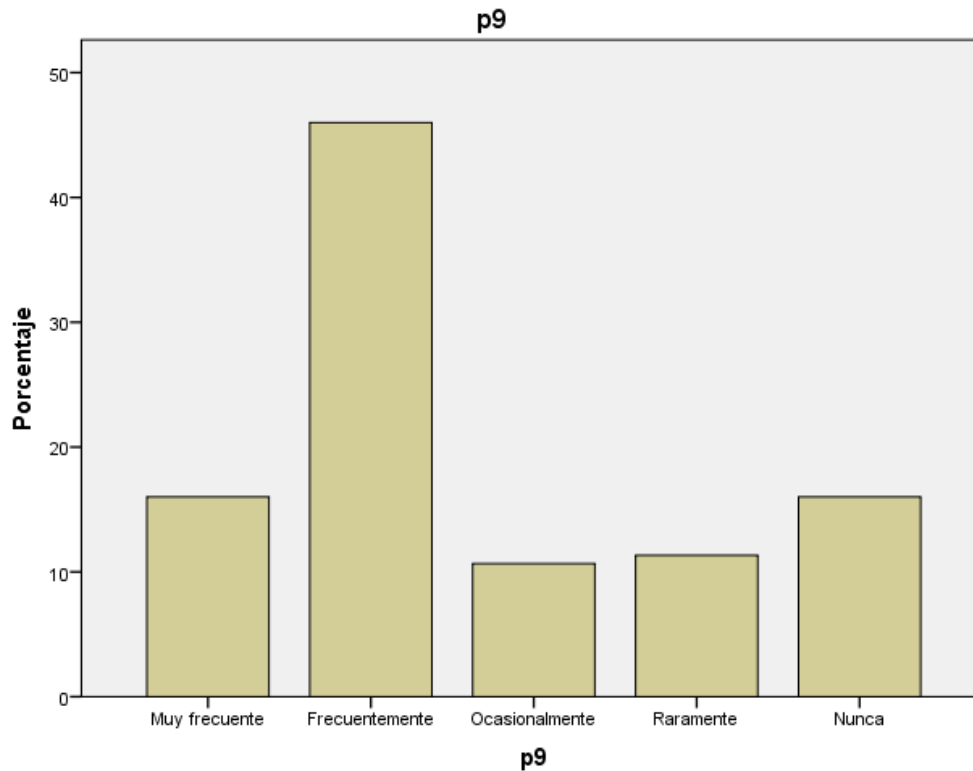
Fuente: Gad Municipalidad Santiago de Píllaro

Elaborado por: María Belén Rivera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy frecuente	24	16,0	16,0
	Frecuentemente	69	46,0	62,0
	Ocasionalmente	16	10,7	72,7
	Raramente	17	11,3	84,0
	Nunca	24	16,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0

Fuente: Gad Municipalidad Santiago de Píllaro

Elaborado por: María Belén Rivera



Fuente: Gad Municipalidad Santiago de Píllaro

Elaborado por: María Belén Rivera

Pregunta 16

Estadísticos

N	Válidos	150
	Perdidos	0

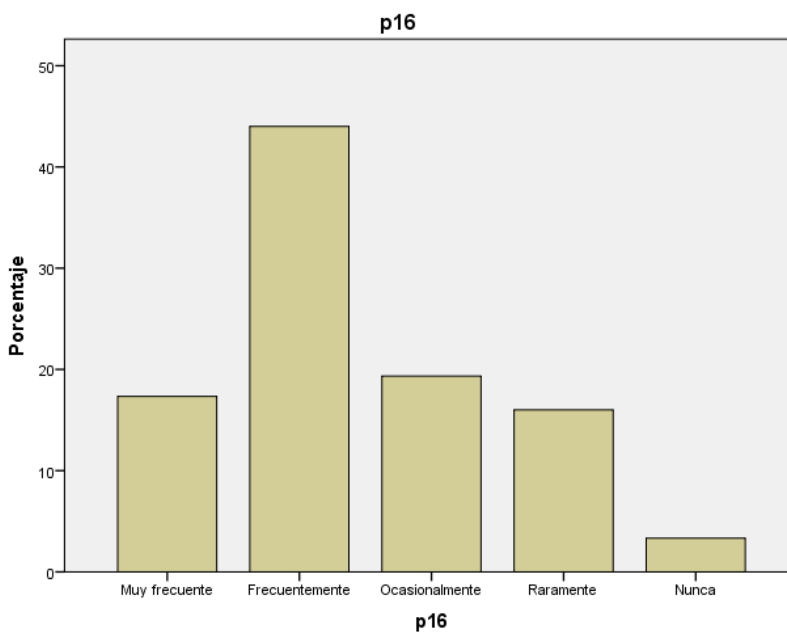
Fuente: Gad Municipalidad Santiago de Píllaro

Elaborado por: María Belén Rivera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy frecuente	26	17,3	17,3
	Frecuentemente	66	44,0	61,3
	Ocasionalmente	29	19,3	80,7
	Raramente	24	16,0	96,7
	Nunca	5	3,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0

Fuente: Gad Municipalidad Santiago de Píllaro

Elaborado por: María Belén Rivera



Fuente: Gad Municipalidad Santiago de Píllaro

Elaborado por: María Belén Rivera

Pregunta 17

Estadísticos

N	Válidos	150
	Perdidos	0

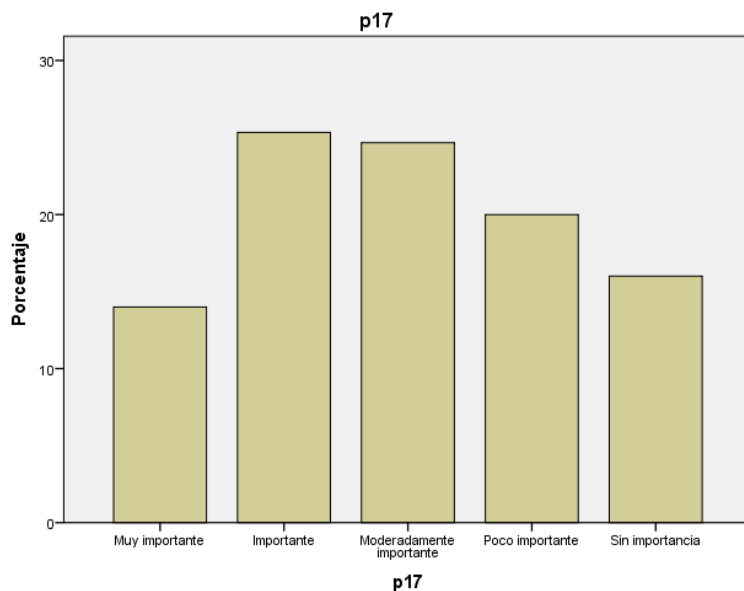
Fuente: Gad Municipalidad Santiago de Píllaro

Elaborado por: María Belén Rivera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	21	14,0	14,0
	Importante	38	25,3	39,3
	Moderadamente importante	37	24,7	64,0
	Poco importante	30	20,0	84,0
	Sin importancia	24	16,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0

Fuente: Gad Municipalidad Santiago de Píllaro

Elaborado por: María Belén Rivera



Fuente: Gad Municipalidad Santiago de Píllaro

Elaborado por: María Belén Rivera

4.-Mejora

En la actualidad la organización van cambiando tan rápido que aquellas que no se adaptan al cambio tienen el riesgo de desaparecer. El líder tiene un papel importante en las organizaciones es aquel que influye en los colaboradores para bien o para mal, es por eso que es vital para la organización poseer líderes con habilidades que complementen al desarrollo de los colaboradores; hemos considerado que el liderazgo transformacional posee las habilidades que ayudaran a la empresa a mejorar el trabajo en equipo de cada uno de los departamentos ya que posee cualidades como:

- Es inspirador.- Maneja emociones, maneja sentimientos.
- Individual.- Trabaja con personas diferentes, tiene que saber que tiene que tratarlos en formas diferentes porque reaccionan, se comportan y piensan en forma diferente
- Influencia.- Afecta a los demás, ser congruente en lo que hace y dice.
- Estimulación intelectual.- Genera creatividad e innovación

El liderazgo transformador ayuda a que las cosas caminen y funcionen dentro del equipo.

4. Discusión

En el análisis situacional inicial podemos encontrar que de los 9 departamentos existentes en el Gad municipalidad Santiago de Píllaro existe falencias tanto en el liderazgo como en el trabajo en equipo; de esto podemos rescatar que el departamento Administrativo y de desarrollo organizacional se pudo observar que es el que se puede rescatar el liderazgo, aunque se puede trabajar en mejorar su trabajo en equipo.

Para la identificación del problema planteamos una encuesta la cual consta de 17 preguntas las cuales son 6 primeras de carácter general, de la 7 a la 11 enfocados a la VI “Liderazgo” y por ultimo las 11 a 17 enfocadas a la VD. “trabajo en equipo”. Los resultados obtenidos mediante el estudio de campo; recolección de la información dan a conocer que el nivel de liderazgo que se ha desarrollado es bajo, los servidores afirman que existe favoritismos por algunos de sus

compañeros, por parte de los superiores y esto los desmotiva además de que crea un inadecuado clima laboral, afecta las relaciones laborales y el cumplimiento de objetivos de los equipos de trabajo.

En el diagnóstico situacional se ha realizado el estudio estadístico del chi-cuadrado para el cual hemos tomado como referencia 4 preguntas de la encuesta aplicada las cuales son: 8, 9, 16 y 17 el cual nos ha dado como resultado que se rechaza la hipótesis nula y se ratifica la hipótesis alternativa, es decir: El liderazgo se relaciona con el trabajo en equipo de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad Santiago de Píllaro.

Conclusiones

- El liderazgo en el GADM Santiago de Píllaro es bajo y se relaciona con los resultados de los equipos de trabajo, es necesario que el liderazgo sea mejorado, que los líderes se preocupen por ayudar y apoyar a los servidores puesto que de este modo se incrementa la sinergia y se alcanzan objetivos estipulados.
- Los colaboradores no se sienten motivados por sus superiores para realizar de manera efectiva sus funciones; de este modo se realizan las labores como obligaciones forzadas y sin empoderamiento.
- El clima laboral de la institución se ve afectado por los notorios favoritismos que existen por parte de los superiores hacia algunos de los servidores, generando dificultades para que los servidores se relacionen y trabajen en equipo.

Bibliografía

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Dorantes, R. (2 de 10 de 2018). Que es un lider y como se distingue de un jefe. *Entrepreneur*, págs. 10-12.
- Finkelstein, S. (2018). Los mejores líderes son grandes maestros. *Harvard Business Review en español*, 9-12.
- Hill, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. Madrid: INTERAMERICANA EDITORY S.A DE C.U.
- Largacha Martinez, C., & Sierra Miguéz, M. (2012). Necesita poder el líder? *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 5-13.
- Nava Condarco, C. (4 de 08 de 2018). Decálogo sobre el liderazgo y la motivación. *Emprendices*, págs. 3-4.
- Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks C.A.
- Ortigosa Vallejo, B. (2017). El trabajo en equipo como mejora del esfuerzo individual. *rrhmagazine*, 11-14.
- Price, D. (15 de 11 de 2016). El mejor lider. *El PAÍS*, págs. 5-6.
- Sander, I. J. (2012). *From transactional to transcidental: Toward and integrated*. *The Journal of Leadership Studies*,.

ANEXOS



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



Encuesta dirigida al personal del GADM Santiago de Píllaro

Objetivo: Determinar la incidencia del liderazgo en el trabajo en equipo en los colaboradores del GADM Santiago de Píllaro.

Instrucciones:

1. Lea determinadamente cada una de las preguntas.
2. Marque con una (X) en el casillero vacío la respuesta que considere conveniente.
3. La información proporcionada será confidencial y anónima.

1.- Identifique su género.

Masculino	Femenino

2.- Marque el rango de edad al que pertenece.

18-25	26-35	36-40	41-45	>45

3.- Indique el tiempo que trabaja en la empresa.

0 a 2 años	2-5 años	5-10 años	>10

4.- Indique su estado civil

Soltero/a	Casado/a	Unión libre	Viudo/a	Divorciado/a

5.- Indique en qué sentido de dependencia trabaja Usted.

Contrato	Nombramiento	Libre remoción

6.- Indique el cargo que desempeña Ud.

Operativo	Administrativo	Jefatura

7.- ¿Con que frecuencia considera Usted que las actividades y tareas que su jefe le trasmite son realizadas con educación y buen modo?

Muy frecuente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

8.- ¿Con que frecuencia su jefe inmediato trasmite información clara y precisa para el desempeño de sus actividades y tareas?

Muy frecuente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

9.- ¿Con que frecuencia considera Usted que la estructura de la organización influye en el adecuado desarrollo de sus funciones, actividades y tareas?

Muy frecuente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

10.- ¿Con que frecuencia considera Usted da cumplimiento a las normas, leyes y procedimientos para realizar sus actividades?

Muy frecuente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

11.- ¿Con que frecuencia las actividades de su trabajo lo aburren?

Muy frecuente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

12.- ¿Con que probabilidad considera Usted que las relaciones interpersonales influyen en el trabajo en equipo?

Muy probablemente	Probablemente	Casi probable	Poco probable	No es probable

13.- ¿Con que frecuencia discute (tiene conflictos laborales) con sus compañeros de trabajo?

Muy frecuente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

14.- ¿Con que frecuencia las actividades que realiza en su trabajo le causan esfuerzo?

Muy frecuente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

15.- ¿Con que frecuencia Usted se siente cómodo al trabajar en equipo con sus compañeros?

Muy frecuente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

16.- ¿Con que frecuencia Usted comparte conocimientos cuando trabaja en equipo?

Muy frecuente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

17.- ¿Qué tan importante es para Usted trabajar en equipo?

Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia

¡Gracias por su colaboración...