



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN**

**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA.**

**CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO DEL TRABAJO:**

**ANÁLISIS DE LAS INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA PROVINCIA BOLÍVAR AÑO  
2018.**

**AUTORAS**

**CHACHA PAZ MARIELA JANETH  
GAGLAY GAGLAY MAYRA JISELA**

**Guaranda, Mayo del 2019**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN  
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA  
CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TITULO DE TRABAJO**

**ANÁLISIS DE LAS INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA PROVINCIA BOLÍVAR AÑO  
2018.**

**Proyecto de Investigación presentado como requisito parcial para aprobar el  
Trabajo de Titulación, para optar el Título de.  
Ingenieros Comerciales**

**AUTORAS:**

**CHACHA PAZ MARIELA JANETH  
GAGLAY GAGLAY MAYRA JISELA**

**DIRECTOR:**

**ING. JORGE GOYES NOBOA MBA**

**PARES ACADÉMICOS:**

**DR: CARLOS RIBADENEIRA  
ING. ROBERTO VITERI**

**Guaranda, Mayo del 2019**

## **ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR**

Por la presente dejo constancia que he leído la propuesta del trabajo de titulación, presentado por el Ing. JORGE GOYES NOBOA MBA las señoritas CHACHA PAZ MARIELA JANETH Y GAGLAY GAGLAY MAYRA JISELA cuyo tema es, ANÁLISIS DE LAS INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA PROVINCIA BOLÍVAR AÑO 2018. Y en tal virtud acepto asesorar a las estudiantes en calidad de Tutor durante la etapa del proyecto de investigación e informe final, hasta su presentación y evaluación.

Dado en la ciudad de Guaranda al 12 de noviembre de 2018



**ING. Jorge Goyes Noboa MBA**

**CI. 020083456-2**

## TABLA DE CONTENIDOS

Contenido	(pág.)
PORTADA .....	II
ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR.....	III
TABLA DE CONTENIDOS .....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN .....	IX
ÍNDICE DE ANEXO .....	X
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT.....	XII
CAPÍTULO I.....	1
TEMA:.....	2
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
ANTECEDENTES .....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	5
PREGUNTAS DIRECTRICES.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
OBJETIVOS .....	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
CAPÍTULO II .....	9
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	10
Tipos de Intervenciones .....	10
Intervenciones Tecno estructurales .....	10

Diseño estructural .....	11
Calidad vida en el trabajo.....	11
INTERVENCIONES EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	11
INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS .....	12
Clasificación de las intervenciones en procesos humanos .....	12
GRUPOS T.....	12
Consultoría de Procesos.....	14
Intervención de la Tercera Parte (Third Party Intervention).....	17
Formación de Equipos de Trabajo Auto Dirigido .....	18
Reuniones de Confrontación .....	19
Intervenciones Intergrupales .....	19
Relaciones Interpersonales.....	20
DESEMPEÑO LABORAL.....	21
MARCO CONCEPTUAL .....	24
MARCO GEO-REFERENCIAL.....	27
MARCO LEGAL .....	28
CAPÍTULO III .....	32
MÉTODOS .....	33
TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	34
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	35
UNIVERSO Y MUESTRA .....	35
PROCESAMIENTO DE DATOS.....	37
ANÁLISIS DE LAS INTERVENCIONES EN PROCESOS.....	59
CAPÍTULO IV.....	65
MARCO ADMINISTRATIVO.....	66
Cronograma.....	66
RECURSOS .....	68

Recursos humanos .....	68
Recursos materiales .....	68
PRESUPUESTO .....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Diferencias entre grupos T y equipo de Trabajo.....	13
<b>Tabla 2</b>	Análisis de puestos.....	37
<b>Tabla 3</b>	Finalidad del análisis de puestos.....	38
<b>Tabla 4</b>	Resolver conflictos entre los subordinados .....	39
<b>Tabla 5</b>	Emplean grupos de encuentro.....	40
<b>Tabla 6</b>	Aplicar grupos de encuentro.....	41
<b>Tabla 7</b>	Consultoría de procesos.....	42
<b>Tabla 8</b>	Reuniones de confrontación .....	43
<b>Tabla 9</b>	Qué resultados obtuvo al conformar equipos de trabajo auto dirigidos.....	44
<b>Tabla 10</b>	Como mantiene elevado el nivel de motivación .....	45
<b>Tabla 11</b>	Alto grado de entrega en el desempeño laboral.....	46
<b>Tabla 12</b>	Brinda compensaciones y reconocimientos a sus trabajadores .....	47
<b>Tabla 13</b>	Métodos que utiliza para la evaluación del desempeño .....	48
<b>Tabla 14</b>	Resultado evaluación del desempeño laboral.....	49
<b>Tabla 15</b>	Bajo desempeño laboral .....	50
<b>Tabla 16</b>	Las Decisiones son tomadas en cuenta las opiniones .....	51
<b>Tabla 17</b>	Las reuniones son bien dirigidas y efectivas .....	52
<b>Tabla 18</b>	La finalidad que tiene las reuniones.....	53
<b>Tabla 19</b>	Las capacitaciones que ha recibido son eficaces .....	54
<b>Tabla 20</b>	Su jefe le brinda la retroalimentación necesaria .....	55
<b>Tabla 21</b>	Como se siente con el clima laboral.....	56
<b>Tabla 22</b>	Reciben incentivos laborales .....	57
<b>Tabla 23</b>	Comunicación que emplea en la institución .....	58
<b>Tabla 24</b>	Cronograma .....	66
<b>Tabla 25</b>	Presupuesto.....	69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Análisis de puesto .....	37
<b>Gráfico 2</b> Con que finalidad realiza el análisis de puesto .....	38
<b>Gráfico 3</b> Conflictos entre subordinados .....	39
<b>Gráfico 4</b> Aspectos que realizan para solucionar los conflictos.....	40
<b>Gráfico 5</b> Aplica grupos de encuentro para solucionar algunas áreas de conflicto.....	41
<b>Gráfico 6</b> Realiza consultoría de procesos.....	42
<b>Gráfico 7</b> Realiza reuniones de confrontación y que resultados obtuvo.....	43
<b>Gráfico 8</b> Que resultados obtuvo al conformar equipos de trabajo .....	44
<b>Gráfico 9</b> Como mantiene el nivel de motivación del personal .....	45
<b>Gráfico 10</b> Existe un alto grado de entrega y desempeño laboral del personal .....	46
<b>Gráfico 11</b> Brinda compensación y reconocimiento a sus trabajadores .....	47
<b>Gráfico 12</b> Que métodos utiliza para evaluar el desempeño laboral .....	48
<b>Gráfico 13</b> Resultados de la evaluación de desempeño de sus trabajadores.....	49
<b>Gráfico 14</b> Causas de bajo desempeño laboral.....	50
<b>Gráfico 15</b> Las decisiones en el equipo se han tomado en cuenta .....	51
<b>Gráfico 16</b> Las reuniones establecidas son bien dirigidas y establecidas.....	52
<b>Gráfico 17</b> Finalidad de realizar las reuniones en su departamento .....	53
<b>Gráfico 18</b> Los cursos de capacitación han sido eficaces .....	54
<b>Gráfico 19</b> Brinda retroalimentación necesaria para reforzar puntos débiles .....	55
<b>Gráfico 20</b> Como se siente con el clima laboral dentro de la institución .....	56
<b>Gráfico 21</b> Recibe algún tipo de incentivos por su rendimiento laboral .....	57
<b>Gráfico 22</b> La comunicación que emplea en la institución es la adecuada .....	58



## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

<b>Ilustración 1</b> Matriz de la ventana de Johari(Fuente; Elaborado propia) .....	15
---	----

## ÍNDICE DE ANEXO

<b>Anexo 1</b> Ubicación Geográfica.....	74
--	----

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E**  
**INFORMÁTICA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Título de Trabajo de Titulación**

Análisis de las Intervenciones en Procesos Humanos para Mejorar el Desempeño Laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda Provincia Bolívar Año 2018.

**Autoras:** Chacha Paz Mariela Janeth y Gaglay Gaglay Mayra Jisela

**Director:** Ing. Jorge Goyes Noboa MBA

Guaranda, marzo del 2019

**RESUMEN**

En el presente proyecto se investiga las intervenciones en procesos humanos que contribuyan a mejorar el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, el mismo que tiene como objetivo el diseño de un plan de intervenciones en procesos humanos, donde se detallan las diferentes estrategias y actividades estructuradas que ayuda al cambio de conducta del individuo, fomentar el equipo de trabajo auto dirigido, resolver conflictos interpersonales e intergrupales, mejora el clima laboral e impulsar la calidad de vida en el trabajo que se logra a través de la propuesta. Además, en el presente proyecto se detallan los elementos que compone la intervención en proceso humanos que está dirigida fundamentalmente al personal de la institución que pueden ser empleadas para mejorar sus procesos.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda que está conformado por una población de 357 trabajadores para efecto de este estudio se ha trabajado con una muestra de 182 trabajadores y 12 directores además se utiliza la técnica de recolección de datos mediante una encuesta. Los resultados que se obtuvieron sirve para demostrar que las intervenciones en procesos humanos son de gran importancia en el Municipio para mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

Palabras claves: intervención, resolver conflictos laborables, grupos T, clima laboral, desempeño laboral.

**STATE UNIVERSITY OF BOLIVAR**  
**FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES BUSINESS AND COMPUTER**  
**MANAGEMENT**

**CAREER OF COMMERCIAL ENGINEERING**

**TITLING WORK TITLE**

Analysis of interventions in human processes to improve job performance in the Autonomous Decentralized Government of the Canton Guaranda of Bolivar Province, in 2018.

**Authors:** Chacha Paz Mariela Janeth and Gaglay Gaglay Mayra Jisela

**Director:** Ing. Jorge Goyes Noboa MBA  
Guaranda, march 2019

**ABSTRACT**

In the present project the interventions in human processes that contribute to improve the labor performance of the Autonomous Decentralized Government of the Guaranda Canton are investigated, the same one that has as objective the design of a plan of interventions in human processes, where the different strategies are detailed and structured activities that help to change the behavior of the individual, encourage self-directed work team, resolve interpersonal and intergroup conflicts, improve the work environment and boost the quality of life in the work that is achieved through the proposal. In addition, the present project details the elements that make up the intervention in human process that is primarily aimed at the staff of the institution that can be used to improve their processes.

The Autonomous Decentralized Government of the Guaranda Canton, which is made up of 357 workers for the purpose of this study, has worked with a sample of 182 workers and 12 directors. The data collection technique is also used through a survey. The results obtained serve to demonstrate that interventions in human processes are of great importance in the municipality to improve the work performance of its workers.

Keywords: intervention, resolve labor conflicts, groups t, work climate, job performance.

# **CAPÍTULO I**

**TEMA:**

ANÁLISIS DE LAS INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA PROVINCIA BOLÍVAR AÑO 2018.

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **ANTECEDENTES**

Mediante los estudios realizados a nivel nacional sobre las intervenciones en procesos humanos señala que dentro de las organizaciones para lograr productividad y competitividad en escenarios complejos deben desarrollar competencias en el personal mediante programas enfocados en las disciplinas de aprendizaje, comunicaciones, formación de equipos, soluciones de problemas, toma de decisiones lo cual constituye una alternativa que les permitirían tener un desempeño laboral colectivo para desarrollar sus potencialidades y alinearlos a la misión de la organización. Este esfuerzo, desde una perspectiva de organización inteligente, se traduce en ajustes adaptativos a las rutinas existentes y la generación de capacidades dinámicas que le permiten a la organización ser capaz de adaptar, actualizar y renovar sus recursos y potencialidades sobre los que se sustenta su competitividad. (Valecillos, 2013, pág. 145)

En las investigaciones realizadas en las instituciones públicas a nivel local sobre la intervención de formación de equipos las relaciones entre los conflictos interpersonales e intergrupales se relacionan negativamente con la satisfacción con el trabajo, mientras que los conflictos intergrupales no tenían relaciones significativas, también indican que el conflicto intergrupales aumenta el efecto del conflicto intrapersonal sobre la satisfacción laboral. El desempeño del equipo se relaciona positivamente con la satisfacción con el trabajo; siendo estos resultados congruentes obtenidos, los empleados que experimentan altos niveles de conflicto tienen bajos niveles de satisfacción laboral. También se ha demostrado que el estilo involucra altos niveles de preocupación por el interés propio y el de la otra parte al momento de la resolución de conflictos interpersonales. (Pérez Vilar & Azollini, 2013)

El Doctor Olger Vivas Páez menciona que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda comprometido con la misión, visión institucional y enmarcado en la voluntad política trabaja en la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento a efectos de satisfacer las expectativas de sus colaboradores realizan capacitaciones sobre el manejo de nuevas herramientas tecnológicas al personal de aseo, tanto en riesgo de trabajo, salud ocupacional además emplea algunas intervenciones en procesos humanos esto lo hacen de forma empírica.

Además, realizan capacitaciones sobre grupos de trabajo obteniendo un resultado no muy satisfactorio para el municipio, provocando que bajen el rendimiento en sus actividades diarias y un déficit para la toma de decisiones en equipo de trabajo al no tener un plan de intervenciones

estructurados, donde puedan guiarse al momento de resolver conflictos interpersonales e intergrupales, esto causando una desmotivación laboral.

Según la investigación realizada por el señor Jorge Lenin Armijos Monar sobre la incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo que atiende al usuario externo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, existe un alto porcentaje de servidores públicos desmotivados con un bajo sentido de pertenencia y de compromiso es lo que refleja, cuya atención al usuario externo se ve reflejada con la falta de compromiso para con la institución, de forma deficiente que en algunos casos incumple con la norma técnica de atención al usuario externo emitida por el Ministerio de Trabajo. (Monar Armijos, 2016, pág. 3)



## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo las intervenciones en los procesos humanos trascienden en el mejoramiento del desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda Provincia Bolívar año 2018?

## **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad las instituciones públicas no priorizan la aplicación de las intervenciones en procesos humanos siendo un factor importante para mejorar el desempeño laboral, a través de una comunicación y ambiente laboral adecuado esto permitirá aplicar proceso de calidad que permita al cliente recibir un buen servicio.

Al realizar el análisis de las intervenciones en procesos humanos se identifica que al no poner en práctica dichas intervenciones aumenta el índice de conflictos intergrupales e interpersonales entre los colaboradores que son provocados por una comunicación errónea, individualismo, percepciones, métodos de trabajo que se emplea, causando un bajo desenvolvimiento en sus funciones y tareas lo que ocasiona un desequilibrio emocional en los trabajadores, por esta razón las organizaciones públicas y privadas deben conservar al talento humano como instrumento para el desarrollo de las mismas.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda está dirigida por burócratas que utilizan estrategias no convencionales en los trámites pertinentes porque manejan un sistema politizado donde los altos directivos no se preocupan en mejorar las intervenciones en procesos humanos siendo una herramienta ventajosa para cambiar la conducta de individuo, mejora la toma de decisión, la calidad de vida en trabajo y la armonía entre los equipos de trabajo, lo cual es necesario para mejorar las relaciones humanas.

Además se identificó que los directivos de la institución están enfocados solo en brinda capacitaciones a sus colaboradores en la manipulación de nuevas herramientas tecnológicas, como en riesgo de trabajo y salud ocupacional más no en dar solución a los conflictos interno como discusión, chismes, rumores, malos entendidos, desacuerdos y enfrentamientos que existe en el municipio esto se debe que el manejo de la intervenciones son de manera empírica porque los directores no cuenta con un plan de intervenciones, esto provoca un bajo nivel de desempeño laboral de los trabajadores.

## **PREGUNTAS DIRECTRICES**

1. ¿Cuáles son las intervenciones en procesos humanos que se han aplicado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda?
2. ¿Cuáles han sido los niveles de mejora en el desempeño laboral de los empleados y trabajadores como consecuencia de la aplicación de las intervenciones en procesos humanos?
3. ¿Cuáles son las estrategias principales que requiere el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda para realizar intervenciones en procesos humanos que mejoren en el desempeño laboral?

## JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es importante porque permite conocer como las intervenciones en procesos humanos ayuda a mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores mediante una correcta aplicación de sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupos, esto permitirá resolver los conflictos interpersonales e intergrupales al contrarrestarlos se logra una buena toma decisiones y por ende un clima laboral adecuado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.

La necesidad que surge en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda es la aplicación de un plan intervenciones en procesos humanos esto permite que las organizaciones incrementen su efectividad y productividad tanto individual como de los equipos de trabajo, además esto facilita el cumplimiento de las funciones y tareas permitiendo dar soluciones a diversos problemas que se presenta día a día.

El desarrollo de la investigación es de gran impacto social porque se busca la problemática de las intervenciones en los procesos humanos y su incidencia en el desempeño laboral que se presenta dentro de la institución, basándose en la ausencia de un plan de intervenciones donde se cubrirá las necesidades de los colaboradores logrando la eficiencia y la eficacia del personal y de todos los miembros de la institución.

Además, es factible porque cuenta con los instrumentos necesarios para su estudio, también de la colaboración de los trabajadores y el apoyo de los directivos de la institución, facilitando la recolección de la información que contribuya a la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores y así alcanzar resultados satisfactorios dentro de la organización.

Con la realización del proyecto de investigación los beneficiarios directos son todos los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda esto permite mejorar las relaciones laborales entre superiores y colaboradores que influye positivamente en su desempeño laboral y los beneficiarios indirectos son todos los habitantes de la ciudad de Guaranda.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar las intervenciones en procesos humanos que han influido en el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Guaranda Provincia Bolívar Año 2018

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Realizar el Análisis de las intervenciones en procesos humanas realizadas en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda Provincia Bolívar año 2018
2. Establecer los niveles de desempeño de los empleados y trabajadores como consecuencia de las aplicaciones de las intervenciones en procesos humanos.
3. Diseñar un plan de intervenciones en los procesos humanos para mejorar el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.

# **CAPÍTULO II**

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Intervenciones**

Las intervenciones son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficiencia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad. Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problemas. Las intervenciones del DO constan de una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una o varias tareas en las que las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional. (Montufar Guizar, 2013, pág. 136)

Las intervenciones permiten mejorar a la organización siendo una técnica que ayuda a detectar inconvenientes que se presenten tanto en el clima organizacional, cultura organizacional además facilita a la toma de decisiones y a su vez incrementa la productividad de la organización.

Las intervenciones tocan al individuo, el grupo o la organización en aspectos diferentes de su funcionamiento, por lo que exigen diferentes clases y grados de compromiso por parte del sistema cliente y niveles de habilidades y capacidad por parte de quien las ejerce, para establecer un modelo conceptual y relacionar racionalmente las estrategias con los problemas de cambio en las organizaciones. (Valecillos, 2013, pág. 148)

### **Tipos de Intervenciones**

- Intervención tecno estructurales
- Intervención en administración en recursos humanos
- Intervención en procesos humanos

### **Intervenciones Tecno estructurales**

Las intervenciones tecno estructurales están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional Incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo. Estas herramientas son conocidas como tecno estructurales porque se enfocan, como su nombre indica, en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen las actividades relacionadas con el diseño de la organización, la calidad y el esquema del trabajo. (Montufar Guizar, 2013, pág. 137)

Para realizar la tecno estructura se debe evaluar las siguientes fases como son: diseño estructural, programa de la calidad de vida en el trabajo y el diseño de vida en el trabajo.

### **Diseño estructural**

Esta intervención implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones. El diseño estructural contempla aspectos básicos que enfrenta la organización:

### **Calidad vida en el trabajo**

“La Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) es tratar la experiencia emocional que desarrollamos con una actividad productiva, es abordar los efectos de esta realidad sobre nuestro bienestar, al focalizar sus consecuencias en nuestra existencia y en los resultados de las organizaciones.”

(Correa Alves & Cirera, 2013, pág. 146)

### **Diseño de trabajo**

El diseño del trabajo (también conocido como diseño de tareas) es la especificación de contenidos, métodos y relación en los puestos de trabajo para satisfacer las necesidades tecnológicas y organizacionales como también los requisitos personales y sociales del titular de trabajo. (Martinez Rodriguez, 2018, pág. 151)

## **INTERVENCIONES EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**

### **HUMANOS**

Se enfoca principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carrera. Para ello se utilizan mecanismo para integrar a las organizaciones, tradicionalmente esta relacionadas con el campo de los recursos humanos. (Correa Valdez, 2012, pág. 27)

### **Pasos para realizar la administración en recursos humanos son:**

Realizar los análisis de puesto (determinar la fuerza de la función de cada empleado).

1. Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
2. Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
3. Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
4. Mejorar el desempeño laboral de cada individuo.
5. Administrar los sueldos y salarios.
6. Proporcionar incentivos y prestaciones.
7. Capacitar y desarrollo a los empleados actuales.
8. Fomentar el compromiso de los colaboradores.
9. Proteger la salud y la situación física de los empleados. (Varela Dessler, 2011, págs. 2,4)

## INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS

Está dirigida fundamentalmente al personal de la organización, así como a sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámica de grupo. Como su nombre lo indica, se enfoca en los aspectos humanos de la organización. (Correa Valdez, 2012, pág. 16)

“Las intervenciones en procesos humanos son actividades planificadas y diseñadas para perfeccionar el ejercicio de las organizaciones, administrando mejor los procesos y culturas de los equipos y de su formación”. (French W, 2012, pág. 14)

Las intervenciones en procesos humanos están enfocados directamente al personal, a través de una interacción conjunta con el propósito de resolver conflictos personales, cambios de conducta entre los trabajadores estos acontecimientos son producidos por una comunicación errónea.

### **Clasificación de las intervenciones en procesos humanos**

1. Grupos T.
2. Consultoría de proceso.
3. Intervención de la tercera parte.
4. Formación de equipos auto dirigidos.
5. Reuniones de confrontación. (Montufar Guizar, 2013, pág. 138)

### **GRUPOS T**

Esta intervención, también conocida como entrenamiento en laboratorio o grupos de encuentro, es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, en el que analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control por un especialista en ciencias de la conducta. El grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones. (Montufar Guizar, 2013, pág. 130)

**Grupos “T” para lograr el éxito de estos grupos debemos cumplir con tres importantes requisitos, a saber:**

- Deben estructurarse de tal manera que el aprendizaje pueda ser transferido a la organización, y estar atento a los resultados que se obtienen.
- El grupo “T” debe vigilar el desarrollo del programa de DO.
- El grupo “T” es más eficaz en organizaciones en las que se comparte la información, están orientadas hacia el cambio y a la resolución de conflictos. Cuando se logran estas



condiciones, los grupos “T” pueden mejorar tanto el desempeño individual como el grupal. (Montufar Guizar, 2013, págs. 138,139)

**Tabla 1**

*Diferencias entre grupos T y equipo de Trabajo*

Grupos T	Equipos de trabajo
Abordan aspectos relacionados directamente con la persona	Sólo abordan aspectos relacionados con asuntos laborales
El grupo aprende de la experiencia del propio grupo	El grupo aprende cómo enfrentar problemas y obtener metas
Se logra un mayor conocimiento intra e interpersonal	Se logra un mayor conocimiento del propio grupo de trabajo y de la organización
Son voluntarios	Se integran como una actividad incluida en la función de trabajo
Son temporales	Pueden ser de larga duración
Sesiones no estructuradas	Pueden ser estructuradas (lo más común)
Recompensas intrínsecas	Recompensas extrínsecas

**Fuente:** Datos obtenidos en el libro: (Montufar Guizar, 2013, pág. 139)

**Paso para realizar los grupos T**

1. Selección del lugar de trabajo y el arreglo físico del mismo, tiene una gran importancia en el desarrollo del trabajo grupal.
2. El conductor no debe ocupar un lugar preponderante sino debe quedar intercalado con el resto del grupo.
3. A esta situación la denominación Isla cultural su propósito es aislar al individuo del contacto con sus experiencias cotidianas, de esa manera se consigue que la persona perciba todo aquello que ocurre en el grupo.
4. Los integrantes fueron elegidos al azar, al igual que el coordinador, formando tres grupos de aproximadamente quince personas.
5. Se realizaron diez sesiones de 1hs. 45' cada una.
6. La coordinadora abrió la primera sesión explicitando la tarea de la siguiente manera: “que los miembros aprendan, como miembros participantes/ observadores, a tomar contacto con todas las temáticas de los grupos, a conocerse mejor a sí mismos y a los demás aprendiendo del propio proceso grupal “.

7. La función de la coordinadora fue “facilitar (no conducir) las condiciones para que el grupo investigue sus propios procesos y funcionar como un miembro observador y traductor de los procesos dinámicos que se iban dando”. (Lopez Hernandez, 2015, págs. 4,5,6)

### **Metas generales en los Grupos T**

Proporcionar a los participantes una capacidad relacionada con sus necesidades.

- Su valor
- Sus percepciones
- Y sus potencialidades

Con la finalidad de ayudar a descubrir y a percatarse de sus dificultades en sus patrones de participación, así como a experimentar conductas más integrantes con la ayuda de los demás. (Lopez Hernandez, 2015, pág. 2)

### **Consultoría de Procesos**

“La consultoría de procesos consiste en que un asesor externo consultor, ayude a su cliente a percibir, entender y tomar medidas respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar, entre esos hechos primordialmente encontramos: el flujo de trabajo, las relaciones informales de miembros, los canales de comunicación”; es importante indicar que el consultor no resuelve los problemas, sino que asesora, orienta o recomienda para que el cliente solucione la satisfacción a efecto de que se den cumplimiento a los objetivos organizacionales mejorando la calidad de las relaciones de trabajo. (Montufar Guizar, 2013, pág. 139) La consultoría de procesos permite realizar un diagnóstico interno de la organización, conocer cuáles son las áreas críticas de cada uno de los departamentos y proponer posibles soluciones esto es realizado por un asesor externo.

### **Áreas de actividad en las que se recurre a la consultoría de procesos**

- a) **Comunicación.:** Es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala. (Lomonosov, 2012, pág. 89)

### **Área abierta –conocida por mí**

“Es lo que uno y los demás conocen y están dispuestas a compartir sin titubear. Dentro de esta área se encuentra uniformemente distribuido el control de información que se necesita para relacionarse o comunicarse con eficiencia”. (Montufar Guizar, 2013, pág. 141)

### Área oculta- conocida por mí

“Es lo que una persona conoce sobre sí misma y que los demás lo ignoran. Además, dicha persona no desea compartir esa información”. (Montufar Guizar, 2013, pág. 141)

### Área ciega- desconocida por mí

Es lo que los demás conocen acerca de una persona, pero ella lo ignora. Es sorprendente la información que se puede obtener de otras personas, por lo cual es necesario asumir una postura de apertura total para aceptar la información que proporcionan los demás. (Montufar Guizar, 2013)

### Área desconocida- desconocida por mí y otros

“Constituye lo que ni uno ni nadie conoce sobre sí mismo, como puede ser fobias, traumas, habilidades” (Montufar Guizar, 2013, pág. 141)

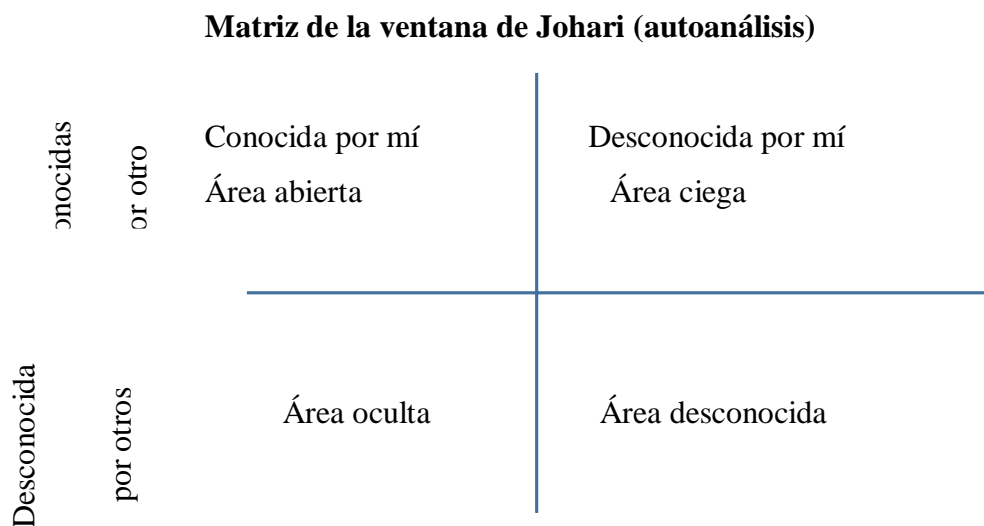


Ilustración 1 Matriz de la ventana de Johari(Fuente; Elaborado propia)

### Con los pasos siguientes se podrá evaluar la ventana de Johari

1. Se realiza una lista incluyendo entre cinco y quince características o rangos que consideres que te definen como persona.
2. Haz que otras personas de confianza (amigos, compañeros de trabajo) con las que tengas relación habitualmente generen también una lista con los rasgos y característica de tu persona.
3. Cuando tengamos las diferentes listas empezamos a diseñar nuestra propia ventana de Johari.
4. Luego clasificaremos como rasgos abiertos, aquellos que en las hemos identificado nosotros y, los demás en las diferentes listas.

5. Clasificaremos como rasgos ciegos aquellos que los demás han señalado
6. Se clasifica como ocultos aquellos rasgos que hemos mencionados nosotros, pero no los demás.
7. Por último, los rasgo que no encajen en ninguna categoría, los dejaremos en el área desconocida. (Perez, 2017)

**b) Funciones y papeles de los miembros del grupo.**

**Identidad:** El individuo debe seleccionar una función o identidad de acuerdo con la nueva situación que experimenta, que le satisfaga y al mismo tiempo sea aceptada por el grupo

**Control poder e influencia:** Es importante que el consultor otorgue al grupo tiempo suficiente para que se integre y disminuya la preocupación por sí mismo.

**Necesidades individuales y metas del grupo:** No es posible establecer metas grupales válidas si sus integrantes no exponen y comparten sus necesidades

**Aceptación e intimidad:** Cuando una persona se une al grupo, sufre incertidumbre porque desconoce el nivel de aceptación que tendrá por parte de este y el grado de intimidad que debe establecer para trabajar sin tensiones dentro del grupo. (Montufar Guizar, 2013, pág. 142)

**c) Solución de problemas y toma de decisiones en grupo:**

Define la toma de decisiones como el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción. Responde así a una situación condicionada por recursos materiales, cognitivos y por contraposición de intereses que lo convierte en un proceso complejo y limitado para el individuo. (Zapata Rotundo, Sigala Paparella , & Mirabal Martinez, 2016, pág. 38)

La toma de decisiones es una técnica que permite desarrollar diferentes alternativas para resolver diferentes problemas que se presente en la organización.

**d) Autoridad y liderazgo.**

El poder y la autoridad para tomar decisiones le dan al individuo una mayor capacidad para influir en otros a fin de lograr los resultados deseados y en consecuencia, le proporcionan mayor capacidad para decidir en buena medida qué se debe hacer, cuándo y cómo se deben realizar las cosas dentro de la organización, desempeñando en esta capacidad un rol de suma importancia los estilos de liderazgo que caracterizan a quienes dirigen a la organización. (Zapata Rotundo, Sigala Paparella , & Mirabal Martinez, 2016, pág. 40)

La autoridad y el liderazgo es la habilidad y capacidad que tiene una persona para interactuar con los demás sobre su comportamiento brindando apoyo en la solución de problemas que se presente, además permite que el trabajador se sienta motivado y realice su trabajo con entusiasmo.

#### **e) Competencia y cooperación entre grupos.**

También ser competente, implica una valorar las condiciones de las personas y disposiciones con las que ellas actúa; es decir, tomar en cuenta al componente actitudinal y valor al (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción. Una persona puede tener mucho conocimiento, habilidades y destrezas, pero mala actitud y valores distintos a lo que requiere la organización. (Hernandez Rodriguez, Cano Flores, & Arano, 2017, pág. 4)

#### **Intervención de la Tercera Parte (Third Party Intervention)**

La intervención de la tercera parte se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización. El conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo, o cuando se distorsiona o se percibe de manera errónea a otros miembros de la organización. (Montufar Guizar, 2013, pág. 145)

La intervención de la tercera parte está orientado a problemas personales causados por métodos de trabajo estrés laboral, o cuando se distorsiona la información esto puede ocasionar peleas entre los trabajadores y a su vez dar como resultado un rendimiento bajo en su desempeño laboral.

#### **Pasos para realizar la intervención de tercera parte**

1. Se logra el acuerdo entre los dos grupos para trabajar directamente en la mejora de las relaciones mutuas.
2. Cada grupo enumera por escrito sus percepciones sobre el otro grupo y el propio.
3. Los dos grupos se reúnen formalmente y un representante de cada uno de ellos expone las percepciones anotadas durante la etapa anterior. En esta fase solo pueden hablar dos representantes.
4. Los dos grupos se separan, cada uno de ellos con cuatro juegos de documentos: dos que representan las percepciones que tiene un grupo de sí mismo y del otro, y otros dos que contienen las percepciones del segundo grupo sobre sí mismo y el primero.
5. La tarea del grupo (casi siempre con la ayuda de un observador de procesos de la tercera parte) consiste en analizar y examinar las razones de las discrepancias. Dicho de otro modo, el observador se esfuerza para que el grupo se afane en comprender el motivo por el cual el otro grupo ha llegado a la percepción que tiene.
6. Los dos grupos deben reunirse de nuevo para compartir tanto las discrepancias que se han identificado, como el análisis de las razones de ellas. Al llegar a este punto, pueden hablar los representantes formales o hacerlo directamente los grupos.
7. Si intervienen solo los representantes formales, la etapa siguiente debe permitir establecer una discusión más abierta entre los dos grupos con el fin de reducir las

percepciones erróneas y aumentar la armonía entre ambos. (Montufar Guizar, 2013, pág. 146)

### **Métodos intervenciones en la tercera parte**

**Conciliación:** Confianza ofrecen un vínculo informal de comunicación entre los entre las personas a fin de identificar los temas candentes, disminuir la tensión e impulsar la interacción directa, normalmente en el marco de una negociación. (Fisher, 2013, pág. 6)

**Consulta:** “Intentan facilitar la solución creativa de problemas mediante la comunicación y el análisis, empleando sus pericias de relaciones humanas y sus conocimientos social-científicos de la etiología y la dinámica del conflicto”. (Fisher, 2013, pág. 6)

**Mediación pura:** “Intentan facilitar un acuerdo negociado en torno a temas de fondo mediante el uso del razonamiento, la persuasión, el control efectivo de la información y la sugerencia de alternativas” (Fisher, 2013, pág. 6)

**Mediación imperativa ("power mediation"):** Engloba a la mediación pura pero también incluye el ejercicio de presión o coerción por parte del mediador mediante promesas de recompensa o amenazas de castigo, y también puede situar a la tercera parte como supervisora y garante del acuerdo. (Fisher, 2013, pág. 6)

### **Formación de Equipos de Trabajo Auto Dirigido**

Los Equipos de trabajo interactúa para compartir información y tomar de decisiones que contribuyan a la ejecución más eficiente y eficaz de las tareas asignadas a sus integrantes. En ellos no existe la necesidad ni la oportunidad de participar en trabajos colectivos que exijan un esfuerzo conjunto. (Robbis & Coulter, 2014, pág. 428)

La finalidad de la formación de equipos consiste que los trabajadores interactúen entre sí, buscando una meta en común diseñando métodos de trabajo adecuados resolviendo conflictos de esa manera mantener un clima laboral adecuado.

**Objetivos claros:** Los equipos de alto desempeño tienen una comprensión muy clara del objetivo que deben cumplir. Sus miembros están comprometidos con las metas del equipo, están al tanto de que se supone que deben lograr y saben cómo trabajar en conjunto para cumplir los objetivos (Robbis & Coulter, 2014, pág. 430)

**“Habilidades relevantes:** Los equipos eficaces están formados por individuos competentes que cuenta con habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados y, al mismo tiempo, trabajar adecuadamente como grupo” (Robbis & Coulter, 2014, pág. 430)

**“Confianza mutua:** Los equipos eficaces se caracterizan por la existencia de una gran confianza mutua entre sus miembros. En otras palabras, sus integrantes creen en las habilidades, el carácter y la integridad de los demás”. (Robbis & Coulter, 2014, pág. 430)

**Unidad de compromiso:** Se caracteriza por la entrega a los objetivos del equipo y por la disposición a dedicar cantidades extraordinarias de energía a su cumplimiento. Los miembros de un equipo eficaz exhiben una intensa lealtad y dedicación al mismo, y están dispuestos a hacer cualquier cosa que sea necesaria para que su grupo tenga éxito. (Robbis & Coulter, 2014, pág. 431)

### **Reuniones de Confrontación**

Es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de la organización con la finalidad de indicar problemas prioritarios. Para que se lleve a cabo una reunión de confrontación debe existir un conflicto entre dos partes involucradas, el cual puede ser proactivo o reactivos. (Montufar Guizar, 2013, pág. 167)

### **Cuando se debe aplicarse las reuniones de confrontación**

La intervención se debe aplicar una única vez, por lo general se emplea siempre que la organización se encuentre en estado de tensión provocado por falta de comunicación entre la alta dirección y el resto de la empresa o cuando algún prominente administrador ha sido remplazado. (Montufar Guizar, 2013, pág. 168)

### **Pasos para una reunión de confrontación productiva**

1. Nivel óptimo de tensión entre los integrantes de la reunión.
2. Equilibrio entre los poderes situacionales de los protagonistas; esto es, que en la reunión se deben ignorar las jerarquías y dialogar todos en un mismo nivel.
3. Para aceptar esta situación se requiere gran madurez.
4. Motivación positiva general, es decir, que los integrantes de la reunión deben adoptar una actitud de ganar-ganar en la cual se enfoque el conflicto desde un punto de vista proactivo. (Montufar Guizar, 2013, págs. 169,170)

### **Intervenciones Intergrupales**

En ocasiones es necesario ayudar a dos o más grupos o departamentos a resolver conflictos que suelen romper el equilibrio del sistema. Esto se puede lograr mediante las relaciones intergrupales.

El conflicto intergrupar no es necesariamente bueno o malo en sí mismo. En algunos casos el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, sobre todo en las organizaciones en las que existe poca interdependencia entre los departamentos. En estos casos, el conflicto o competencia entre departamentos puede generar altos niveles de productividad. Sin embargo,

en otras organizaciones, especialmente aquellas con alta interdependencia, el conflicto puede ser severamente disfuncional. (Montufar Guizar, 2013, pág. 170)

### **Relaciones Interpersonales**

Definido como el modo en que se tejen y destejen las relaciones entre sus actores. Un clima organizacional armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan dicho clima.

**La participación:** Es definida como el conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia de ese elemento común que conforma el ámbito de lo público.

**Dimensiones** La existencia de algunas categorías o dimensiones del clima organizacional en una organización se relacionan con propiedades específicas de cada uno. Es necesario precisar que dichas categorías no son únicas, como tampoco existe un clima único o ideal, estos dependen de las características propias de cada entidad. (Torres Pacheco & Zegerra Ugarte, 2015, pág. 4)

### **Diferentes estrategias existentes para resolver conflictos entre grupos**

1. Separación física de los grupos, lo cual reduce el conflicto al disminuir la posibilidad de interacción.
2. Se permite la interacción, aunque los objetivos ya se encuentren fijados de antemano, así como las reglas para la toma de decisiones.
3. Se mantienen separados los grupos, pero se hace participar a personas relacionadas con ambos grupos para facilitar la identificación y comprensión de los problemas comunes.
4. Se finalizan negociaciones directas entre los representantes de cada grupo, sobre todo entre aquellos que adoptan una posición neutral ante el conflicto, pero que aprecian los valores del grupo.
5. Se realizan negociaciones directas entre los representantes de cada grupo sin la intervención de terceras partes.
6. Se intercambian temporalmente los integrantes de los grupos con el fin de que entiendan los patrones de comportamiento y conozcan las actividades del otro grupo, para que luego informen al suyo.
7. Se requiere intensa interacción entre los grupos en conflicto cuando cada uno de ellos ha perdido el deseo de cooperar. Por ello, es necesario que comprendan que es más costoso continuar luchando sin tratar de comprender las causas que motivan el comportamiento del otro grupo. (Montufar Guizar, 2013, pág. 170)



## DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral se evalúa durante las revisiones del rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo y comunicación, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar a cada empleado de forma individual, pero con relación al rendimiento grupal. Las revisiones de la producción laboral del personal, por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado; decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. (Martinez Perez, 2015, pág. 34)

### **La evaluación de desempeño debe cumplir con los siguientes lineamientos.**

1. La evaluación del desempeño debe estar relacionadas con el puesto y con estándares de desempeño desarrollados mediante el análisis de puesto. Solo se debe evaluar aquellas áreas que son necesarias para el desempeño efectivo de un puesto.
2. Se debe dar a los empleados una copia por escrito de los estándares claros de su puesto antes de las evaluaciones para que entiendan lo que tienen que hacer para obtener buenas calificaciones.
3. Los gerentes que llevan a cabo la evaluación deben observar el comportamiento que están evaluando.
4. No deben permitirse que los problemas de desempeño sigan sin control. Se debe documentar los problemas cuando se produzcan y referirlos en las evaluaciones de los empleados.
5. Si tiene que capacitar a los supervisores para utilizar el formato de las evaluaciones correctamente. Se debe instruir en cómo aplicar los estándares de evaluación cuando hagan un juicio.
6. Se debe analizar las evaluaciones de forma abierta con los empleados y ofrecer asesoría u orientación correctiva para ayudar a los empleados con desempeño deficientes a mejorarlos. (Bonlader, 2013, pág. 354)

### **Lista de verificación de los supervisores para evaluación del desempeño**

#### **Programación.**

1. Programar la revisión y avisar al empleado con diez a quince días de antelación.
2. Pedir al empleado que se prepare para la sesión en que se revisaran su desempeño, los objetivos del puesto y las metas de desarrollo.
3. Establecer con claridad que será una evaluación formal del desempeño anual. (Bonlader, 2013, pág. 363)

## **Preparación**

1. Revisar la documentación de desempeño recabada durante el año. Concertarse en los patrones de trabajo que se han desarrollado.
2. Cuando el desempeño no cumpla con las expectativas, determinar qué cambios deben realizarse.
3. Después de escribir la evaluación hay que dejarla a un lado por algunos días y volverlas a revisar.
4. Seguir los pasos que sean necesarios en el sistema de evaluación del desempeño de la organización. (Bonlader, 2013, pág. 363)

## **Realización de la revisión**

1. Elegir una ubicación cómoda y que no tengan distracciones. La ubicación debe fomentar una conversación franca y sincera.
2. Analizar cada tema de la evaluación uno por uno, considerar tanto los puntos fuertes como las deficiencias.
3. Ser específicos y descriptivo, no general y juicioso. Reportar acontecimiento en lugar de evaluarlos.
4. Analizar las diferencias y resolverlas solicitar un acuerdo en la evaluación.
5. Analizar y diseñar planes en conjunto con el fin de aplicar las medidas correctivas para el crecimiento y desarrollo. (Bonlader, 2013, pág. 363)

## **Factores que influyen en el desempeño laboral**

**El ambiente de trabajo:** Se refiere a las condiciones que se ofrecen al empleado dentro de un ambiente afable, caracterizado por buenas condiciones, disposición de los elementos acordes con el desempeño y desenvolvimiento en la empresa durante la jornada laboral, de modo que se logre la armonía entre el individuo que trabaja y el lugar de trabajo. (Palmar , Rafael, Valero, & Jhoan, 2014, pág. 167)

**El salario:** En la medida en que al trabajador se le ofrece una remuneración acorde, justa con su labor y desempeño, que satisfaga las necesidades individuales y colectivas. (Palmar , Rafael, Valero, & Jhoan, 2014, pág. 167)

**Jornada laboral:** Se refiere al número de horas trabajadas y al tipo de funciones que cumple dentro de la empresa; es así como se puede mencionar que el patrono adopta medidas que satisfagan al personal en su jornada laboral. (Palmar , Rafael, Valero, & Jhoan, 2014, pág. 167)

**Incentivos y motivación dentro de la organización:** En este grupo de factores se incluyen los incentivos que se ofrecen al personal para que se sienta estimulado a trabajar en forma más eficiente, eficaz y efectiva. (Palmar , Rafael, Valero, & Jhoan, 2014, pág. 168)

**Evaluación del desempeño laboral**

Se dice que es un sistema formal utilizado para medir evaluar y revisar el desempeño. Se cual fuera el sistema o la técnica de evaluación que se elija, por lo tanto la categorías de evaluación debe relacionarse con el trabajo, por ejemplo, calificar al trabajador por su creatividad solo si su trabajo requiera un pensamiento creativo. (Dubrin, 2012, pág. 12)

## MARCO CONCEPTUAL

**Intervención:** Intervenciones para la concertación, en las cuales agentes externos (personas ajenas a un determinado sector o grupo social) o agentes pertenecientes a grupos o comunidades intervienen para lograr la unión de esfuerzos, recursos y conocimientos para la consecución de alguna acción o proyecto juzgado conveniente para diversos grupos o personas interesados; o bien de acuerdos generales de cooperación que pueden luego desglosarse en los anteriores. (Rivas Montero, 2012, pág. 61)

**Procesos humanos:** El área de recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, haberlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. (Chiavenato , 2011, pág. 100)

**Calidad de vida en el trabajo:** La calidad de vida en el trabajo se refiere al carácter positivo o negativo del entorno laboral. Su finalidad básica es establecer un ambiente excelente para los empleados que contribuyan a la salud económica de la organización. (Montufar Guizar, 2013, pág. 212)

**La productividad de trabajo:** El estudio de método o de procesos de trabajo se constituye en un factor determinan de la gestión empresarial, por es mediante esos procesos que es logra el nuevo valor o valor agregado aportado por el ser humano con su trabajo o trabajo en vivo. La productividad del trabajo es el indicador sumario que característica la eficiencia del trabajo vivo. (Santos Cuesta, 2010, págs. 226,227)

**Conflicto:** Es un desacuerdo entre personas sobre aspectos sustantivos y emociones donde implican desacuerdos sobre objetivos, recursos, recompensas, políticas, procedimientos y asignación laborales y el conflicto emocional ocurre como resultado de sentimientos de ira, desconfianza, desagrado, temor y resentimiento, así como choque de personalidad. (Schermerhorn, 2013, pág. 434)

**Conflictos interpersonales:** Los conflictos de este tipo ocurren entre los miembros de la organización por diferencias de metas o valores. Dos gerentes pueden tener conflictos personales si sus valores difieren respecto de la protección de la naturaleza. Uno puede pensar que la organización debe hacer solo lo que marca la ley. El otro, debe invertir en equipo para reducir la emisión, aunque el nivel actual de estas este por debajo del máximo legal. (Jones & George, 2014, pág. 593)

**Conflictos intergrupales:** Hay conflictos que surgen dentro de los grupos, equipos y departamentos. Cuando los miembros del departamento de marketing de una compañía de ropa discrepan sobre cómo gastar el presupuesto de publicidad para posicionar una nueva línea de jeans de diseñador para caballero, surge el conflicto. (Jones & George, 2014, pág. 593)

**Toma de decisiones:** Como el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción”. Responde así a una situación condicionada por recursos materiales, cognitivos y por contraposición de intereses que lo convierte en un proceso complejo y limitado para el individuo entendiéndose que “los miembros de la organización pueden pretender, con las mejores intenciones, tomar decisiones lógicas y razonables, pero las condiciones de la vida real establecen límites y reducen su capacidad para actuar de manera racional”. (Zapata Rotundo, Sigala Paparella , & Mirabal Martinez, 2016, pág. 38)

**Comunicación:** Es le procesos de transferencia y comprensión de significados para que la comunicación sea exitosa, es necesario que el significado se transmita y se comprenda además se dice que la comunicación perfecta ocurre cuando se transmite un pensamiento o una idea y el receptor lo capta y lo comprende exactamente como el emisor espera que lo haga. (Robbis & Coulter, 2014, pág. 480)

**Motivación:** “Son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja adecuadamente”. (Robbis & Coulter, 2014, pág. 506)

**Retroalimentación:** “Es el grado en que la ejecución de las actividades laborales de un puesto brinda al individuo información directa y clara sobre la eficiencia de su desempeño”. (Robbis & Coulter, 2014, pág. 514)

**Liderazgo:** “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana la consecuencia de uno o diversos objetivos específico”. (Valles, Cabezueta, & Gonzalvez, 2012, pág. 130)

**Clima organizacional:** El Clima puede construirse como un autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional además se dice que es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc. (Manosalvas Vaca & Nieves Quintero, 2015, pág. 8)

**Agente de cambio:** Los agentes de cambio pueden ser internos, como gerentes empleados nombrados para supervisar el proceso de cambio estos siempre tienen cierta ventaja en la

administración del proceso de cambio conocen la historia de la organización, su sistema político y su cultura. (Debra L & James Campbell, 2013, pág. 301)

**Reunión de confrontación:** Es una técnica de enfoque socio terapéutico. Su finalidad es mejorar la salud de la organización con el aumento de las comunicaciones y de las relaciones entre diferentes departamentos o áreas. Se trata de una reunión de un día con distintos grupos que discuten los problemas, analizara sus causas más profundas y planean acciones correctivas. (Chiavenato , 2011, pág. 355)

**Cultura organizacional:** Suele describirse en términos de valore, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comprende los miembros de la empresa, influyen en la manera en que estos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos a en evolucionada con el paso del tiempo y determinan, en gran medida, sus usos y costumbres. (Robbis & Coulter, 2014, pág. 51)

**Credibilidad del personal:** Al igual que otros profesionales de la administración, los profesionales de recursos humanos deben establecer la credibilidad personal en los ojos de las personas internas y externas de la empresa. (Bonlader, 2013, pág. 32)

**Motivación:** Se emplea en teoría administrativa para describir las fuerzas dentro del individuo que representa el nivel, rumbo y persistencia del esfuerzo dedicado al trabajo, una persona sumamente motiva rinde su mayor esfuerzo en su trabajo, una persona sin motivación no actúa de la misma manera. (Schermerhorn, 2013, pág. 346)

## MARCO GEO-REFERENCIAL

### **Ubicación de Ciudad de Guaranda**

**Ubicación:** La ciudad de Guaranda es la capital de la Provincia Bolívar está ubicada al centro de la región litoral del Ecuador

**Superficie:** El Cantón Guaranda tiene una superficie de 1.897,8 Km<sup>2</sup>.

### **Límites:**

**Norte:** Por la Provincia de Cotopaxi

**Sur:** Con los Cantones de Chimbo y San Miguel

**Este:** Provincia de Chimborazo y Tungurahua

**Oeste:** Por los Cantones de las Naves, Caluma, Echeandia

**Altitud:** Guaranda se encuentra a una altitud de 2. 668m.s.n.m

**Idioma:** Español y kichwa

**Fecha de creación:** Fue fundada el 23 de abril de 1571

**División política:** Parroquias urbanas y parroquia rurales

**Parroquias urbanas:** Ángel Polibio Chávez, Gabriel Ignición Veintimilla, Guanujo.

**Parroquias rurales:** Salinas, Simiatug, San Simón, San Lorenzo, Santa fe, Julio moreno, Facundo vela, San Luis de pambil.

**Temperatura:** Tiene una temperatura de 13° y su clima varía desde los páramos fríos, entre 4° C a 7° C, hasta subtropical cálido, de 18° C a 24° C. Es un Cantón que tiene varios pisos climáticos. (Cantón, 2018)

## MARCO LEGAL

### **Constitución de la República del Ecuador**

**Art. 238.-** Los Gobiernos Autónomos Descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. (Constitución de la Republica del Ecuador, 2018, pág. 125)

**Art. 239.-** El régimen de Gobiernos Autónomos Descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo. (Constitución de la Republica del Ecuador, 2018, pág. 125)

### **Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD)**

**Art. 108.-** Sistema nacional de competencias. - Es el conjunto de instituciones, planes, políticas, programas y actividades relacionados con el ejercicio de las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno guardando los principios de autonomía, coordinación, complementariedad y subsidiariedad, a fin de alcanzar los objetivos relacionados con la construcción de un país democrático, solidario e incluyente. (Del Pozo Barrezueta, Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD, 2018, pág. 49)

### **Del Ejercicio General de las Competencias**

**Art. 124.-** “Efectividad de la autonomía, - La organización y ejercicio de las competencias deberá garantizar obligatoriamente la efectividad de la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados”. (Del Pozo Barrezueta, Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD, 2018, pág. 52)

**Art. 125.-** “Nuevas competencias constitucionales. -Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son titulares de las nuevas competencias exclusivas constitucionales, las cuales se asumirán e implementarán de manera progresiva conforme lo determine el Consejo Nacional de Competencias”. (Del Pozo Barrezueta, Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD, 2018, pág. 52)

### **Ley Orgánica Del Servicio Público (LOSEP)**

#### **De la Administración Técnica del Talento Humano**

**Art. 53.-** Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano. - Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades,



conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley. (Del Pozo Barrezueta, 2018, pág. 36)

**Art. 54.-** De su estructuración. - El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño. (Del Pozo Barrezueta, Ley Organica De Servicio Publico, LOSEP, 2018, pág. 37)

#### **Del subsistema de Planificación del Talento Humano**

**Art. 55.-** Del subsistema de planificación del talento humano. - Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente. (Del Pozo Barrezueta, Ley Organica De Servicio Publico, LOSEP, 2018, pág. 37)

**Art. 57.-** De la creación de puestos. - El Ministerio del Trabajo aprobará la creación de puestos a solicitud de la máxima autoridad de las instituciones del sector público determinadas en el artículo 3 de esta ley, a la cual se deberá adjuntar el informe de las unidades de administración de talento humano, previo el dictamen favorable del Ministerio de Finanzas en los casos en que se afecte la masa salarial o no se cuente con los recursos necesarios. (Del Pozo Barrezueta, Ley Organica De Servicio Publico, LOSEP, 2018, pág. 37)

#### **Del subsistema de selección de personal**

**Art. 63.-** Del subsistema de selección de personal. - Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria. (Del Pozo Barrezueta, Ley Organica De Servicio Publico, LOSEP, 2018, págs. 40,41)

#### **De la formación y la capacitación**

**Art. 69.-** De la Formación de las y los servidores públicos. - La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las

áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo. (Del Pozo Barrezueta, Ley Organica De Servicio Publico, LOSEP, 2018, pág. 42)

**Art. 70.-** Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir. (Del Pozo Barrezueta, Ley Organica De Servicio Publico, LOSEP, 2018, págs. 42,43)

**Art. 71.-** Programas de formación y capacitación. - Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN. (Del Pozo Barrezueta, Ley Organica De Servicio Publico, LOSEP, 2018, pág. 43)

**Art. 72.-** Planeación y dirección de la capacitación. - El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y

Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley. (Del Pozo Barrezueta, Ley Organica De Servicio Publico, LOSEP, 2018, pág. 43)

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

### **Del subsistema de evaluación del desempeño**

**Art. 76.-** Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley. (Del Pozo Barrezueta, Ley Organica De Servicio Publico, LOSEP, 2018, págs. 43,44)

**Art. 77.-** De la planificación de la evaluación. - El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito.

Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley. (Del Pozo Barrezueta, Ley Organica De Servicio Publico, LOSEP, 2018, pág. 44)

# **CAPÍTULO III**

## **MÉTODOS**

### **Método inductivo**

Este método inductivo nos permite realizar una descripción del problema a investigar y al estudio de los reglamentos como la obtención de los resultados de las intervenciones en procesos humanos que tenga hasta llegar a lo general de los hechos.

### **Método deductivo**

En la investigación se utilizará el método deductivo se basa en exposiciones de conceptos y definiciones donde empezamos a desarrollar puntos básicos sobre el análisis de las intervenciones en procesos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda y de esta manera obtener resultados para luego dar soluciones ante cualquier situación.

### **Método bibliográfico**

El método bibliográfico permite ampliar y profundizar el proyecto de investigación donde será necesario la recopilación de información en libros de Desarrollo Organizacional, Comportamiento Organizacional, Gestión de Talento Humano, Administración Pública, etc., revistas científicas e internet y otros documentos acerca del tema de estudio para de esta manera fundamentar la investigación.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación de campo**

Se utilizará para obtener información real del Gobierno Autónomo Descentralizado Cantón Guaranda, mediante la recolección de datos con la aplicación de las encuestas, con el propósito de saber la realidad y la situación actual de la problemática detectada.

### **Investigación descriptiva**

Al emplear la investigación descriptiva logramos conocer el entorno laboral que les rodea, y de esa manera detectaremos el nivel de desempeño laboral que es importante en las organizaciones para mejorar su rentabilidad.

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación se utilizará la siguiente técnica.

### Encuesta

Se desarrolla dos tipos de encuestas para el personal administrativo y para el personal directivo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, como instrumento de investigación que permite conocer la situación actual de la institución.

## UNIVERSO Y MUESTRA

### Universo

Está conformado por toda la población o conjunto de individuos que se requiere estudiar y que se puede ser estudiado.

El universo está determinado por los 345 trabajadores que integra el Gobierno Autónomo Descentralizado de Cantón Guaranda.

### Muestra

Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. Para la ejecución de este trabajo se realiza en dos grupos, al personal directivo se realizará un censo para lo cual no se aplica la fórmula de la muestra que está determinada por 12 directivos. **N= 12** Directivos que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.

Para determinar el tamaño de la muestra del personal administrativo se calcula con la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2}$$

Valores de los elementos de la fórmula:

**n**= Tamaño de muestra

**N**= Tamaño de la población

**σ**= Desviación estándar de la población cuando no tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

**Z**= Valor obtenido mediante niveles. Es el valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

**e** = limite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1%(0.01) y 9%(0.09).

$$M = \frac{345 * 0,5^2 * 1,96^2}{0,05^2 (345-1) + 0,5^2 * 1,96^2}$$

$$M = \frac{345 * 0,25 * 3,8416}{0,0025 (344) + 0,25 * 3,8416}$$

$$M = \frac{331,338}{0,86+0,9604}$$

$$M = \mathbf{182}$$

**M= 182** Trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.



## PROCESAMIENTO DE DATOS

### Encuesta dirigida a los Directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda

#### 1. ¿Usted realiza análisis de puestos?

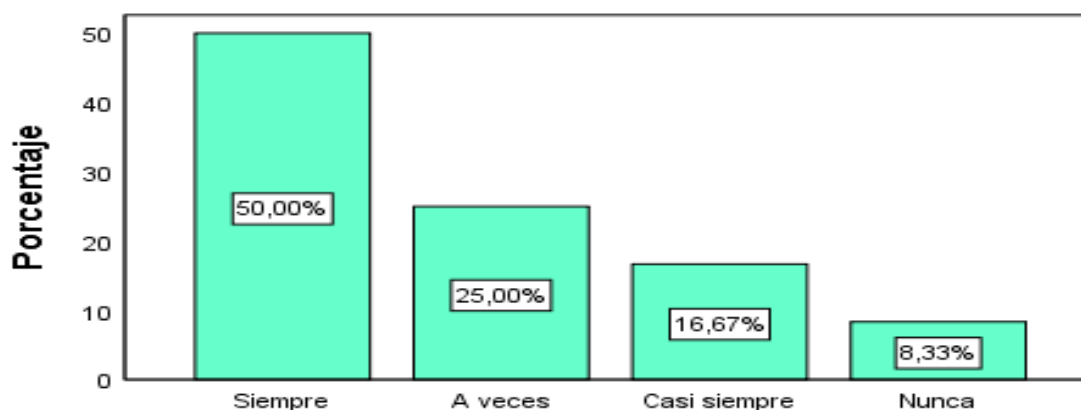
**Tabla 2**

*Análisis de puestos*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	50,0	50,0	50,0
A veces	3	25,0	25,0	75,0
Casi siempre	2	16,67	16,67	91,67
Nunca	1	8,33	8,33	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 1** Análisis de puesto

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

#### **Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados menciona que es importante realizar un análisis de puestos donde permite conocer las obligaciones, responsabilidades y definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto, permitiendo restablecer y repartir mejor las cargas laborales facilitando el desempeño laboral.

## 2. ¿Usted con que finalidad realiza un análisis de puestos?

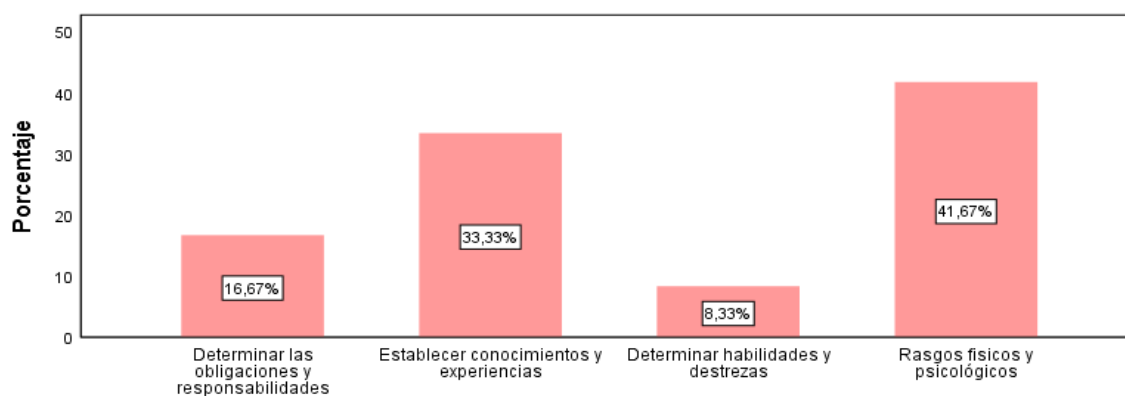
**Tabla 3**

*Finalidad del análisis de puestos*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Determinar las obligaciones y responsabilidades	2	16,67	16,67	16,67
Establecer conocimientos y experiencias	4	33,33	33,33	50,0
Determinar habilidades y destrezas	1	8,33	8,33	58,33
Rasgos físicos y psicológicos	5	41,67	41,67	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 2** Con que finalidad realiza el análisis de puesto

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

### **Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados responde al realizar un análisis de puesto se fijan los rasgos físicos y psicológicos, características no tan necesarias para desempeñar las funciones del puesto de trabajo, por el contrario, no se toma en cuenta el perfil académico para desempeñar dicho puesto, por esa razón al momento de realizar un análisis de puesto también es importante fijarse en su perfil académico, experiencias y destrezas lo cual facilita el correcto desempeño de sus tareas.

### 3. ¿Cuándo existe conflictos entre los subordinados que hace para resolverlos?

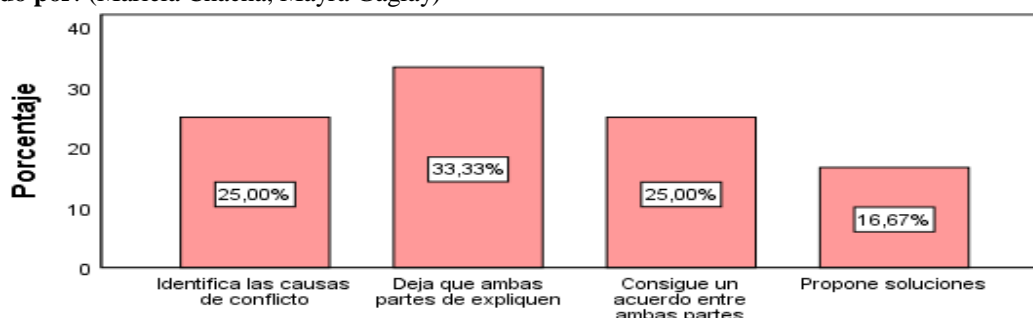
**Tabla 4**

*Resolver conflictos entre los subordinados*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Identifica las causas de conflicto	3	25,0	25,0	25,0
Deja que ambas partes de expliquen	4	33,33	33,33	58,33
Consigue un acuerdo entre ambas partes	3	25,0	25,0	83,33
Propone soluciones	2	16,67	16,67	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 3** Conflictos entre subordinados

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

#### **Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados responde que al presentarse conflictos entre los subordinados dejan que ambas partes explique el porqué del problema, esto causa que nunca lleguen a un acuerdo mutuo y el problema crezca más sin dar ningún resultado, esto afecta al desempeño individual de los empleados, también es importante la aplicación de los grupos T que ayuda a tener una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, la tolerancia ante las diferencias individuales y las habilidades para la solución de conflictos.

**4. ¿Usted para solucionar los conflictos entre sus colaboradores emplea grupos de encuentro?**

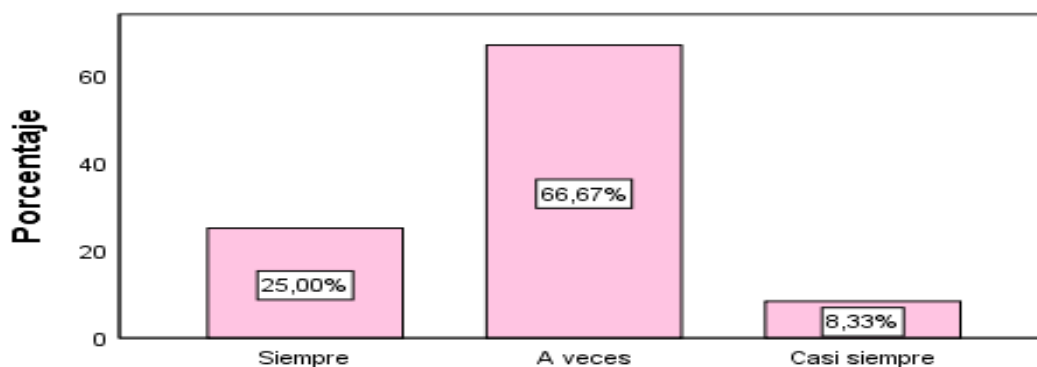
**Tabla 5**

*Emplean grupos de encuentro*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	3	25,0	25,0	25,0
A veces	8	66,67	66,67	91,67
Casi siempre	1	8,33	8,33	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 4** Aspectos que realizan para solucionar los conflictos

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

**Análisis e interpretación de datos**

Según la encuesta realizada menciona que a veces emplea grupos T, esto ocasiona que muchas veces no se solucionen el conflicto y existan malos entendidos, rumores, chismes entre los empleados provocando un déficit en su rendimiento, por esa razón es importante la aplicación de los grupos T porque ayuda a cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas, además permite tener una capacidad para comprender a los demás permitiendo alcanzar una meta común.

## 5. ¿Al aplicar los grupos de encuentro que áreas resolvió?

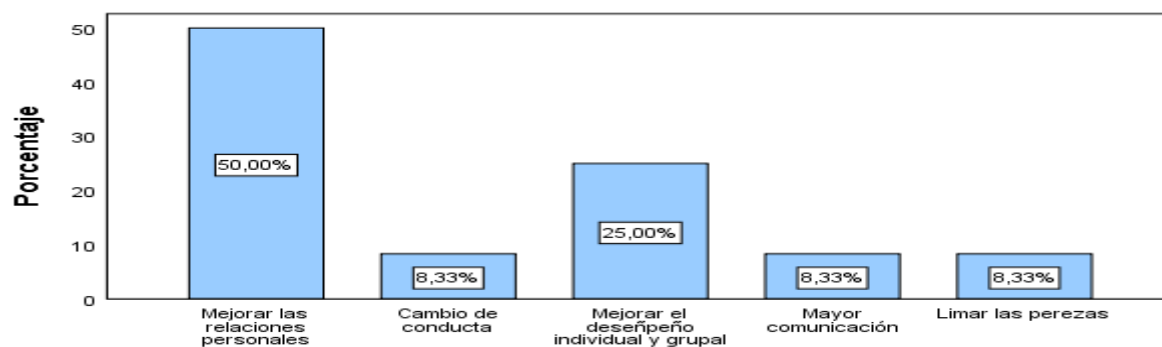
**Tabla 6**

*Aplicar grupos de encuentro*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mejorar las relaciones personales	6	50,0	50,0	50,0
Cambio de conducta	1	8,33	8,33	58,33
Mejorar el desempeño individual y grupal	3	25,0	25,0	83,33
Mayor comunicación	1	8,33	8,33	91,67
Limar las perezas	1	8,33	8,33	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 5** Aplica grupos de encuentro para solucionar algunas áreas de conflicto

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

### Análisis e interpretación de datos

La mayor parte de los encuestados menciona que es importante la aplicación de los grupos T porque mejoran las relaciones personales, pero también es necesario que se preocupen por otras áreas que solucionan los grupos T, así como cambiar la conducta, tener una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, la tolerancia ante las diferencias individuales y las habilidades para la solución de conflicto siendo una herramienta que permite mejorar el desempeño individual y grupal.

**6. ¿Usted ha realizado consultoría de procesos para solucionar conflictos entre los departamentos?**

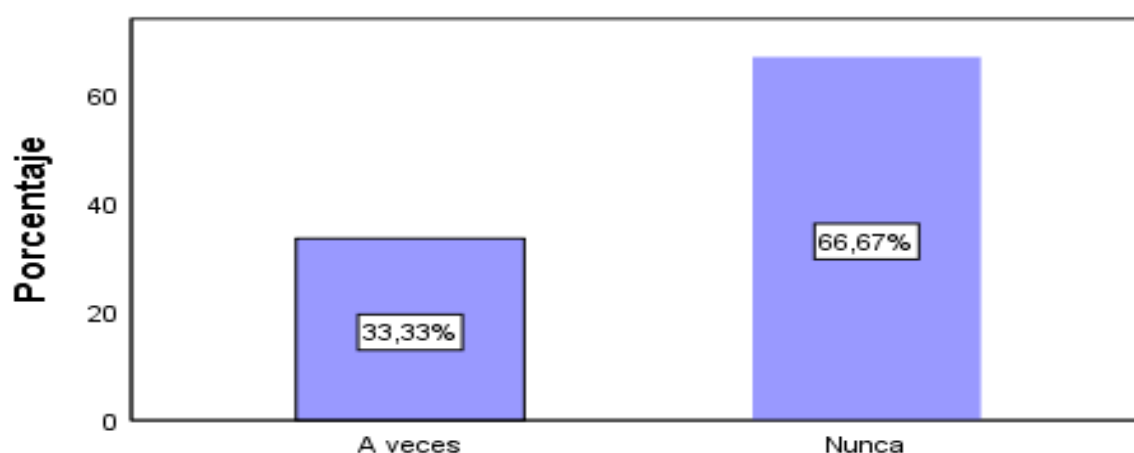
**Tabla 7**

*Consultoría de procesos*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	4	33,33	33,33	33,33
Nunca	8	66,67	66,67	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 6** Realiza consultoría de procesos

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

**Análisis e interpretación de datos**

Según las encuestas realizadas un 66,67% mencionan que nunca se han aplicado consultoría de proceso esto provoca que no se soluciones los problemas que existe en un área determinada, como consecuencia existe una disminución en su productividad al no poder mejorar sus procesos, por esa razón es importante utilizar la consultoría de procesos, siendo un asesor externo quien ayuda a identificar los problemas existentes en un área especificar, dando como resultado posibles soluciones que facilite a mejorar sus procesos.

## 7. ¿Usted al realizar la reunión de confrontación que resultados obtuvo?

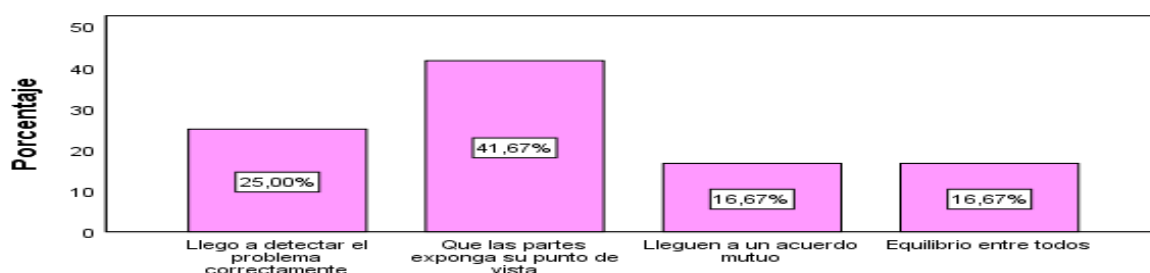
**Tabla 8**

*Reuniones de confrontación*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Llego a detectar el problema correctamente	3	25,0	25,0	25,0
Que las partes exponga su punto de vista	5	41,67	41,67	66,67
Lleguen a un acuerdo mutuo	2	16,67	16,67	83,33
Equilibrio entre todos	2	16,67	16,67	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 7** Realiza reuniones de confrontación y que resultados obtuvo

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

### **Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados menciona que las reuniones de confrontación ayudan a que las partes involucradas exponga su punto de vista, esto causa que no se logre identificar todos los problemas existentes, provocando una disminución en la productividad de las actividades encomendadas, por eso se debe tener en claro que las reuniones de confrontación ayuda a mantener una buena comunicación entre la alta dirección, también logran identificar los problemas más importantes que aquejan a la institución y por ende se dan las mejores respuestas para hacer frente a la problemática existente.

## 8. ¿Usted qué resultados obtuvo al conformar equipos de trabajo auto dirigidos?

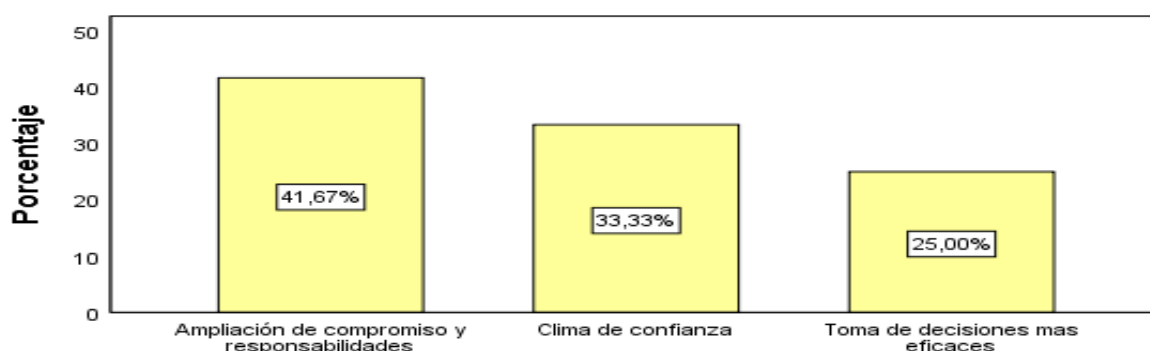
**Tabla 9**

*Qué resultados obtuvo al conformar equipos de trabajo auto dirigidos*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ampliación de compromiso y responsabilidades	5	41,67	41,67	41,67
Clima de confianza	4	33,33	33,33	75,0
Toma de decisiones más eficaces	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 8** Que resultados obtuvo al conformar equipos de trabajo

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

### **Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados menciona que al conformar equipos de trabajo ayuda a la ampliación de compromisos y responsabilidades siendo beneficioso, pero hemos detectado que los equipos de trabajo no cumplen con los objetivos propuestos esto se debe a que los equipos no tienen suficiente autonomía no establecen metas claras porque existe individualismo, por ese motivo los equipos de trabajo deben estar bien dirigido.



## 9. ¿Usted cómo mantiene elevado el nivel de motivación del personal?

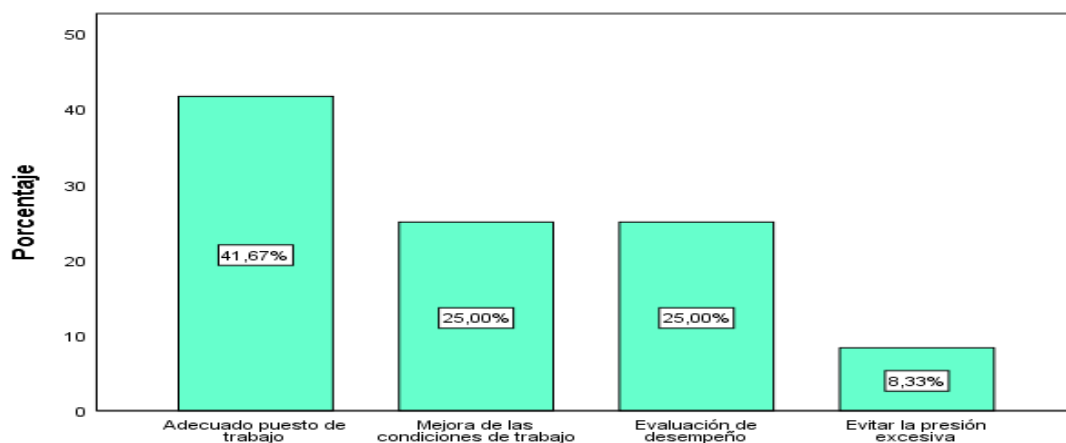
**Tabla 10**

*Como mantiene elevado el nivel de motivación*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuado puesto de trabajo	5	41,7	41,7	41,7
Mejora de las condiciones de trabajo	3	25,0	25,0	66,7
Evaluación de desempeño	3	25,0	25,0	91,7
Evitar la presión excesiva	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 9** Como mantiene el nivel de motivación del personal

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

### **Análisis: Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados responde que para mantener elevado el nivel motivación ofrece un puesto de trabajo adecuado, equipos necesarios, pero también es necesario ser positivos, tener compromiso, ser competitivos, brinda recompensas, esto permite que los empleados desempeñen con mayor rapidez sus tareas.

**10. ¿Cree usted que existe un alto grado de entrega y desempeño por parte de sus trabajadores?**

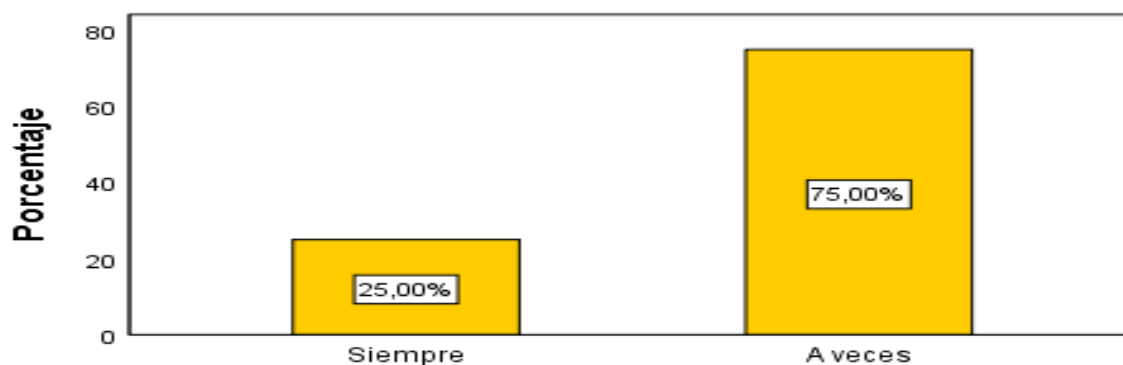
**Tabla 11**

*Alto grado de entrega en el desempeño laboral*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	3	25,0	25,0	25,0
A veces	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 10** Existe un alto grado de entrega y desempeño laboral del personal

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

**Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados responde que a veces existe un alto grado de entrega y desempeño, esto es porque el empleado no se siente motivado porque el trabajo es rutinario y el puesto de trabajo no es cómodo, por ese motivo es importante que los jefes se preocupen por mantener elevado el nivel de motivación mejorar las condiciones del puesto y evitando la presión excesiva esto ayuda a mantener un buen desempeño laboral.

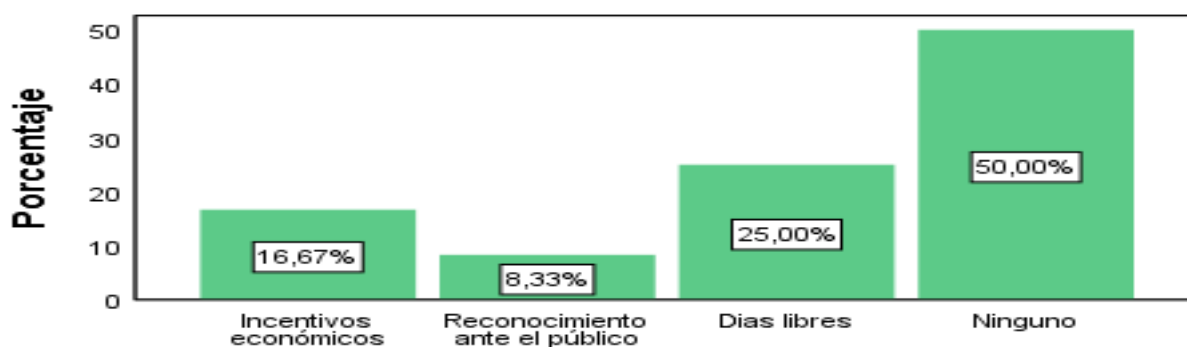
**11. ¿De qué manera usted brinda compensaciones y reconocimientos a sus trabajadores?**

**Tabla 12**

*Brinda compensaciones y reconocimientos a sus trabajaras*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Incentivos económicos	2	16,67	16,67	16,67
Reconocimiento ante el público	1	8,33	8,33	25,0
Días libres	3	25,0	25,0	50,0
Ninguno	6	50,0	50,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas



Elaborado por: (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

**Gráfico 11** Brinda compensación y reconocimiento a sus trabajadores

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

**Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados mencionan que nunca han recibido incentivos por su desempeño labor, esto ocasiona que las tareas encomendadas lo realizan solo por un sueldo más no por el beneficio de la institución causando resentimiento, discordia entre los equipos de trabajo, por ese motivo es importantes brinda incentivos a sus empleados, generando una sana competencia entre sí, además que trabajan con mayor eficacia.

**12. ¿Usted que métodos utiliza para la evaluación de desempeño laboral de sus colaboradores?**

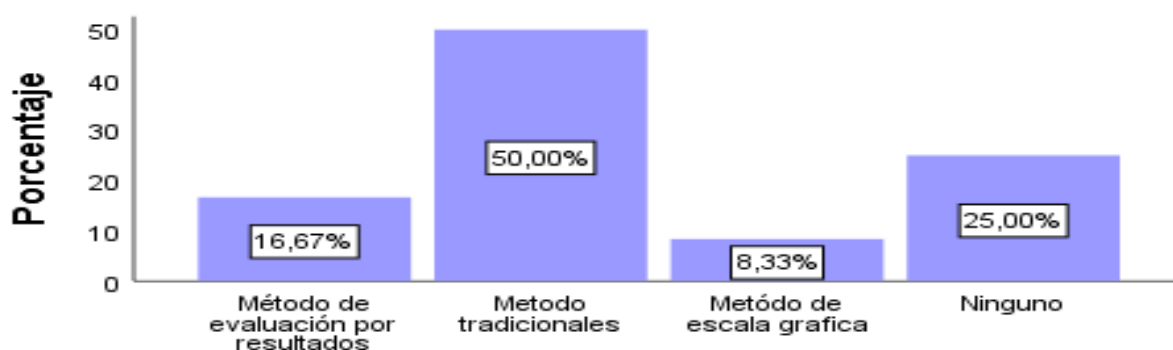
**Tabla 13**

*Métodos que utiliza para la evaluación del desempeño*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Método de evaluación por resultados	2	16,67	16,67	16,67
Método tradicionales	6	50,0	50,0	66,67
Método de escala grafica	1	8,33	8,33	75,0
Ninguno	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 12** Que métodos utiliza para evaluar el desempeño laboral

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

**Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados responde que al realizar la evaluación de desempeño utiliza el método tradicional siendo más fácil y sencillo de aplicarlo, permitiendo tener una visión más clara de los problemas que se suscitan, pero también es más factible que se utiliza el método por resultados donde se basa en las comparaciones periódicas entre los resultados asignados y lo alcanzados por los colaboradores, además permite la identificación de los puntos débiles para poder resolver con mayor prioridad.

### 13. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores?

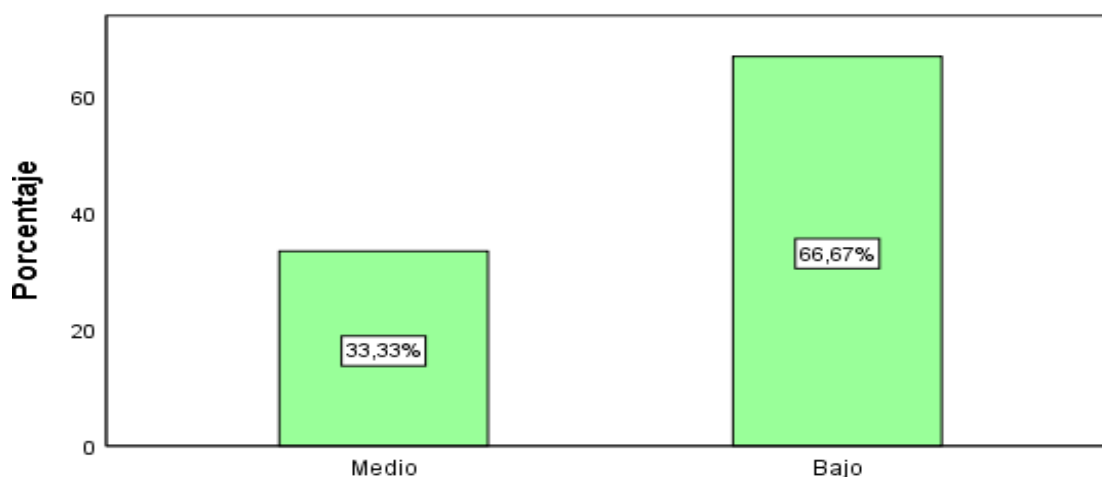
**Tabla 14**

*Resultado evaluación del desempeño laboral*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	4	33,33	33,33	33,33
Bajo	8	66,67	66,67	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 13** Resultados de la evaluación de desempeño de sus trabajadores

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

#### **Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de la encuesta responde que el nivel de sus colaboradores es bajo, esto es provocado porque existen conflictos entre los equipos de trabajo, no existe un liderazgo adecuado lo que perjudica que el personal no cumpla con las metas fijadas, causando una disminución en la productividad, por esa razón es importante brindar programas de formación y aprendizaje profesional y fomentar un clima laboral adecuado.

#### 14. ¿Cuáles fueron las causas del bajo desempeño laboral?

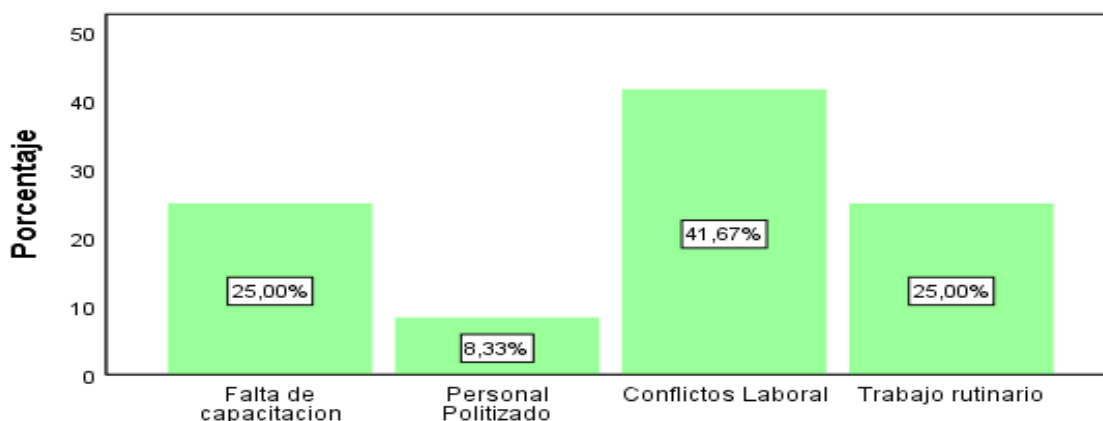
**Tabla 15**

*Bajo desempeño laboral*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Falta de capacitación	3	25,0	25,0	25,0
Personal Politizado	1	8,33	8,33	33,33
Conflictos Laboral	5	41,67	41,67	75,0
Trabajo rutinario	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 14** Causas de bajo desempeño laboral

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

#### **Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados responden que las causas que exista un bajo nivel de desempeño laboral, se debe que hay conflictos laborales que son causados por el método de trabajo que se emplea, por una comunicación errónea, por sus percepciones, lo que perjudica que ejecuten sus tareas, por ese motivo es importante la aplicación de la intervención de la tercera parte, grupos T donde ayuda a resolver conflictos interpersonales e intergrupales.

## Encuesta dirigida a los trabajadores Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda

### 1. ¿Cree usted que las decisiones en el equipo se han tomado teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros?

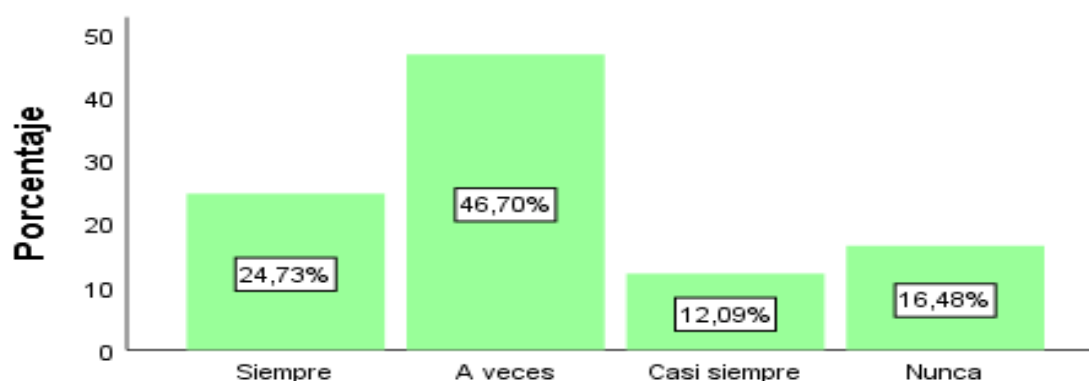
**Tabla 16**

*La Decisiones son tomadas en cuenta las opiniones*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	45	24,73	24,73	24,73
A veces	85	46,7	46,7	71,4
Casi siempre	22	12,09	12,09	83,5
Nunca	30	16,48	16,48	100,0
Total	182	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 15** Las decisiones en el equipo se han tomado con las opiniones de todos los miembros

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

### **Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados mencionan que las decisiones en el equipo son tomadas a veces, esto ocasiona que exista conflictos duraderos entre los trabajadores por diferencias en los puntos de vista y formas de pensar, pudiendo incluso dividir al grupo, por eso es necesario que todos los empleados participen en la toma de decisiones, esto proporcionará información y conocimiento más completos además una gran variedad de experiencias y percepciones al proceso de decisión.

**2. ¿Cree usted que las reuniones establecidas en el equipo de trabajo son bien dirigidas y son efectivas?**

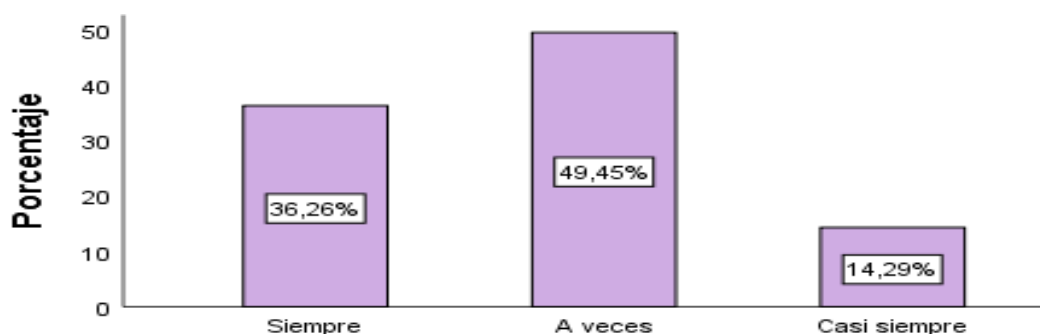
**Tabla 17**

*Las reuniones son bien dirigidas y efectivas*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	66	36,26	36,26	36,26
A veces	90	49,45	49,45	85,7
Casi siempre	26	14,29	14,29	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 16** Las reuniones establecidas en el equipo de trabajo son bien dirigidas y establecidas

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

**Análisis e interpretación de datos**

Se muestra que la mayor parte de los encuestados dicen que a veces las reuniones son bien dirigidas y efectivas, esto provoca que exista una inconformidad entre los empleados además que no se cumplan con los objetivos propuestos lo cual genera que varias actividades queden inconclusas por el mal manejo de las reuniones, por ese motivo las reuniones tienen que tener en claros cuales sus objetivos que se desean alcanzar y de esa manera se contribuye al mejoramiento de la productividad del equipo de trabajo .



### 3. ¿Con que finalidad realizan las reuniones en su departamento?

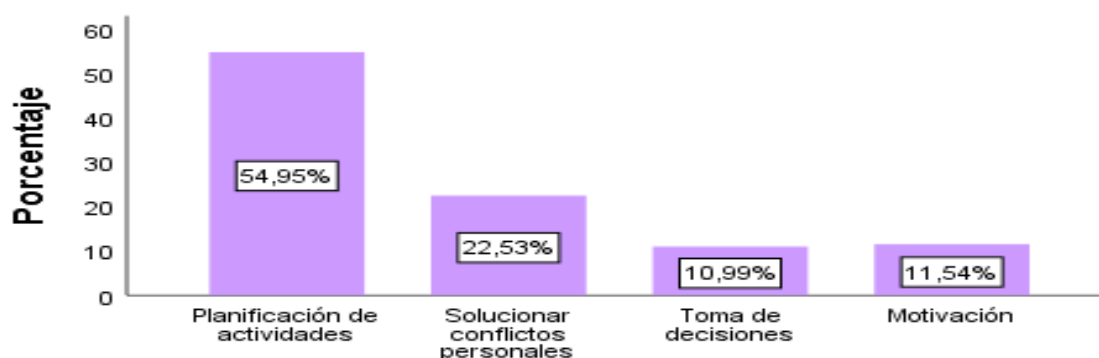
**Tabla 18**

*La finalidad que tiene las reuniones*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Planificación de actividades	100	54,99	54,9	54,9
Solucionar conflictos personales	41	22,53	22,53	77,53
Toma de decisiones	20	10,99	10,99	88,56
Motivación	21	11,54	11,54	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Grafico 17** Finalidad de realizar las reuniones en su departamento

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

#### **Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados menciona que las reuniones son establecidas para la planificación de las actividades siendo beneficioso para los empleados porque permite trazar curso de acción para el cumplimiento de los objetivos de una forma más eficiente de gestionar equipos de trabajo, y así, compartir información interna o externa fácil y eficaz donde implica visualizar los resultados de lo que se desea lograr en un tiempo determinado.

**4. ¿Cree usted que los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo?**

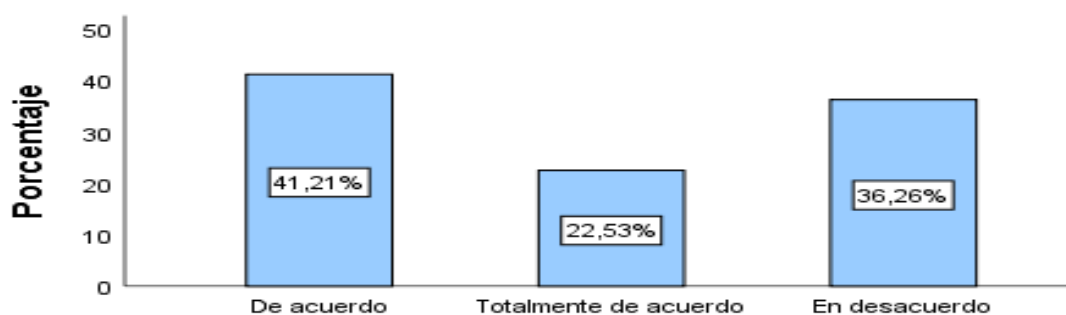
**Tabla 19**

*Las capacitaciones que ha recibido son eficaces*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	75	41,21	41,21	41,2
Totalmente de acuerdo	41	22,53	22,53	63,7
En desacuerdo	66	36,3	36,26	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 18** Los cursos de capacitación han sido eficaces para la realización de sus tareas

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

**Análisis e interpretación de datos**

Se menciona que la mayor parte de los encuestados responde que están de acuerdo con los cursos de capacitación esto es beneficiosos porque permite estar actualizado en nuevos programas tecnológicos, pero también es importante que los cursos de capacitaciones estén direccionados a cómo resolver los conflictos laborales por medio de la aplicación de los grupos T, esto aumentara la productividad y la calidad de vida en el trabajo.

**5. ¿Su jefe le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar los puntos débiles según la evaluación de desempeño?**

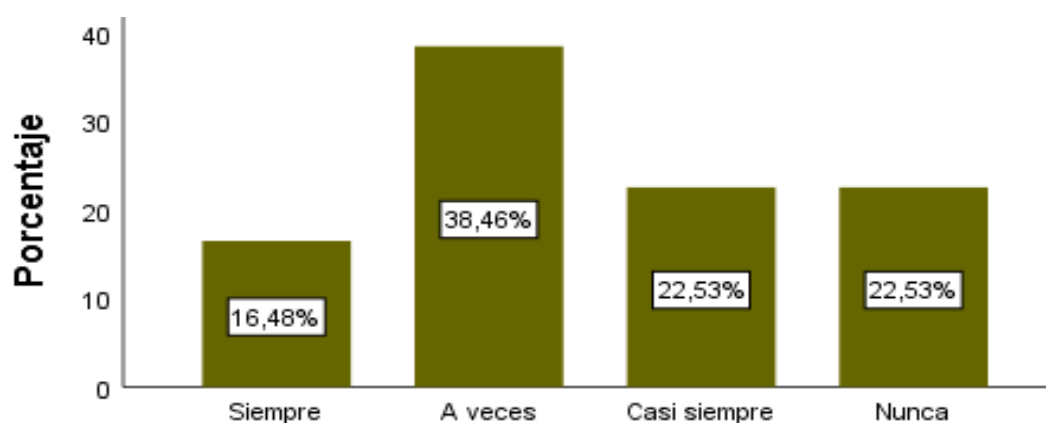
**Tabla 20**

*Su jefe le brinda la retroalimentación necesaria*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	30	16,48	16,48	16,48
A veces	70	38,46	38,46	54,9
Casi siempre	41	22,53	22,53	77,5
Nunca	41	22,53	22,53	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 19** Brinda retroalimentación necesaria para reforzar puntos débiles

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

**Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados responde que a veces reciben retroalimentación para reforzar los puntos débiles, provocando la incapacidad para llegar a un acuerdo sobre los objetivos que deben alcanzarse y las normas de desempeño que se deben cumplir, por ese motivo es importante que realice la retroalimentación donde se pueda orientar acciones para la obtención de resultados en aquellas áreas menos desarrolladas.

## 6. ¿Cómo se siente con el clima laboral dentro de la institución?

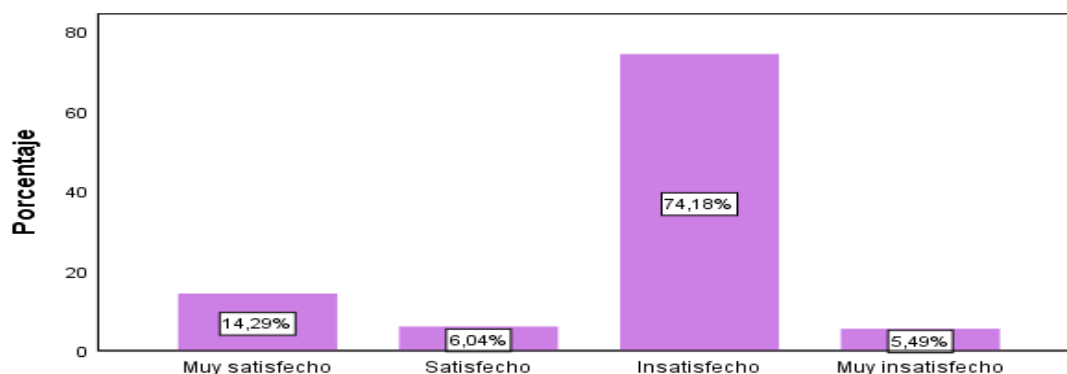
**Tabla 21**

*Clima laboral*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy satisfecho	26	14,3	14,3	14,3
Satisfecho	11	6,0	6,0	20,3
Insatisfecho	135	74,2	74,2	94,5
Muy insatisfecho	10	5,5	5,5	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 20** Como se siente con el clima laboral dentro de la institución

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

### Análisis e interpretación de datos

La mayor parte de los encuestados menciona que se siente insatisfecho esto es debido a que existe un liderazgo autoritario, falta de claridad en las funciones, expectativas en el fortalecimiento de un espíritu de equipo, aumento de conflictos entre los empleados, esto provoca una disminución en su productividad, por esa razón los directivos deben fomentar un clima laboral adecuado determinando los estándares equitativos y la asignación de responsabilidades en forma equilibrada.

## 7. ¿Usted recibe algún tipo de incentivo por su buen rendimiento laboral?

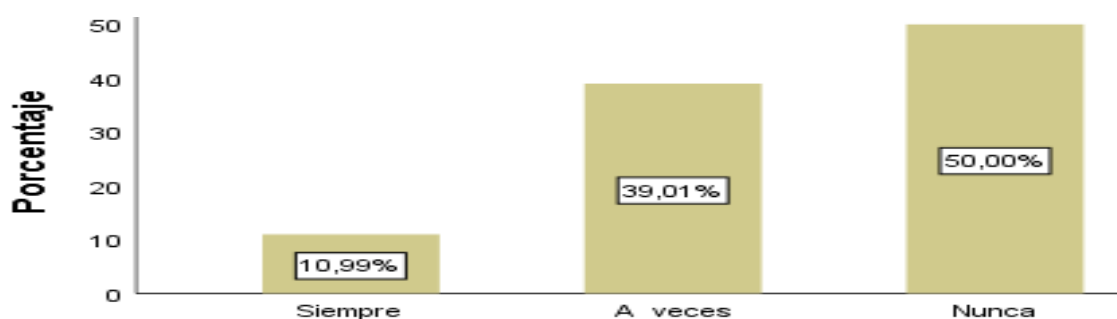
**Tabla 22**

*Reciben incentivos*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	20	10,99	10,01	10,01
A veces	71	39,01	39,01	50,0
Nunca	91	50,0	50,0	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 21** Recibe algún tipo de incentivos por su rendimiento laboral

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

### **Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados menciona que nunca han recibido un incentivo laboral esto ocasiona que exista un resentimiento laboral donde el trabajador llegue a un estado de apatía que le conducen al incumplimiento de las funciones habituales donde se pierde el entusiasmo y el rendimiento de su trabajo se ve reducido, por ese motivo es importante que los altos directivos brinden incentivos laborales esto permitirá mejora el rendimiento laboral.

**8. ¿Cuál es la comunicación que emplea dentro del Gobierno Autónomo Descentraliza del Cantón Guaranda?**

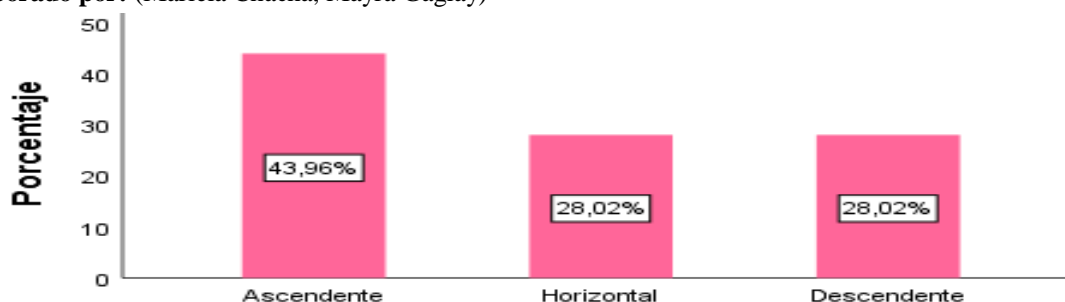
**Tabla 23**

*Comunicación que emplea dentro del Gobierno autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ascendente	80	43,96	43,96	44,0
Horizontal	51	28,02	28,02	71,98
Descendente	51	28,02	28,02	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)



**Gráfico 22** La comunicación que emplea en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

**Análisis e interpretación de datos**

La mayor parte de los encuestados responde que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda existe una comunicación ascendente esto provoca que la información demore en llegar a niveles superiores afectando la toma de decisiones por ese motivo es importante la comunicación horizontal porque facilita el intercambio de ideas, conocimientos y pensamientos entre los diferentes departamentos permitiendo una mayor coordinación de actividades lo que facilita alcanzar los mejores resultados en la organización.

**ANÁLISIS DE LAS INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA.**

Intervenciones en Procesos Humanos	Como se han ejecutado las intervenciones en procesos humanos antiguamente	Como se están ejecutando las intervenciones en procesos humanos en la actualidad	Conclusión
<b>Grupos T</b>	<p>En la institución la aplicación de los grupos T lo realiza de una forma inadecuada porque los directores no consideraban estos dos grupos de personas no aptas para participar en los grupos T.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personas con baja tensión que pueden ser muy ansiosas y agresivas</li> <li>2. Sujetos que tenga una autoestima baja</li> </ol> <p>Por lo que traía consigo aspectos negativos en el proceso, tales como: resistencia para compartir sentimientos y conductas de otros, conflictos entre los grupos, relaciones defensivas por falta de seguridad, dificultando alcanzar los objetivos trazados</p>	<p>Los directivos de cada departamento aplican de una manera inadecuada los grupos T porque esta intervención aborda aspectos relacionados directamente con las personas. Además, se detectó que al conformar grupos T no logran solucionar aspectos relevantes que ayuda a mejorar el rendimiento laboral como son: cambio de conducta, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, la tolerancia ante las diferencias</p>	<p>Al realizar una comparación de la intervención se dice que son aplicadas de una manera incorrecta debido que directores no se preocupan en los procesos humanos porque maneja un sistema politizado, ocasionando que muchas veces no se solucionen los conflictos existentes causados por malos entendidos, rumores, chismes entre los empleados provocando un bajo nivel de desempeño laboral</p>

		individuales y las habilidades para la solución de conflictos.	
Consultoría de procesos	<p>La institución utiliza la consultoría de procesos en aspectos relacionados como: Dirección, organización y control a partir de las cuales diseñan e implementan un plan de mejora para asegurar la competitividad de la institución.</p> <p>Además, se detectó que existe otras áreas donde se puede aplicar la consultoría de procesos que no son tomadas con mayor importancia como son:</p> <p>La comunicación: siendo muy importante para la transmisión de información.</p> <p>La toma de decisión: consiste en la realización de una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones.</p> <p>Solución de problemas: consiste en buscar una armonía entre los equipos de trabajo.</p>	Se identificó que en la institución la consultoría de procesos es aplicada en algunas áreas como finanzas, contratación pública más no en otras áreas tales como: toma de decisiones, liderazgo, comunicación, solución de problemas y motivación ocasionando un déficit en el desempeño laboral.	La intervención no se ha mejorado porque tiene las mismas falencias y no toman en cuenta los procesos esenciales como son: comunicación, toma de decisión, liderazgo, solución de problemas sigue teniendo las mismas características como consecuencia de esto los directivos no logran identificar y definir los principales problemas que afecta al área que se desea resolver y posteriormente impidan alcanzar sus objetivos y de esa manera exista una disminución en su productividad al no poder mejorar sus procesos.



	Como consecuencia de esto no se logró alcanzar los resultados esperados.		
Intervenciones de la tercera parte	Se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización. No se ha aplicado.	En la institución la intervención de la tercera parte es aplicada de una forma errónea porque el director de talento humano al encontrarse con un conflicto interpersonal e intergrupales sancionan a las dos partes con multas, llamados de atención mas no en profundizar el conflicto para llegar a una conciliación o una mediación o un acuerdo mutuo, por esta razón existe un déficit en el desempeño laboral.	En la institución se aplican de una manera inadecuada la intervención porque desconocen su propósito, además se detecta que existe conflictos laborales entre directores y trabajadores por métodos de trabajo o cuando se distorsiona o se percibe erróneamente la información provocando que exista un desequilibrio del sistema organizacional e impida la solución de problemas y de esa manera la realización de tareas conjuntas.
Formación de equipos de trabajo auto dirigidos	En la institución se identificó que en cada uno de los departamentos si conformaba equipos de trabajo para la ejecución de sus funciones, pero se detectó que existen un difícil en el manejo de los equipos de trabajo	En la institución la formación de equipos de trabajo auto dirigidos es aplicado de manera incorrecta porque los directivos no tienen un concepto real de cómo se	La intervención no se ha mejorado porque los directivos de cada departamento desconocen el objetivo del equipo de trabajo auto dirigido trayendo consigo consecuencias negativas como: dificultad en la toma de decisiones, conflictos entre los grupos de

	<p>porque se conformaba mediante favoritismos los cuales no son bien estructurados de acuerdo a las funciones que requiere un equipo de trabajo y que las decisiones en el equipo no son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones esto ocasiona que exista conflictos duraderos entre los trabajadores por diferencias en los puntos de vista y formas de pensar, pudiendo incluso dividir al grupo disminuyendo al desempeño laboral.</p>	<p>conforma o manejan y qué objetivos se debe cumplir un equipo auto dirigido. Además, se detectó que en la institución emplean los grupos tradicionales con mayor frecuencia donde no tiene una estructura permanente siendo prejudicial al momento de la toma de decisiones y la ejecución de sus tareas.</p>	<p>trabajo, falta de interés por parte de la alta dirección, mala comunicación, individualismo, esto provoca una deficiencia en sus tareas al no poderlos cumplir.</p>
<p>Reuniones de confrontación</p>	<p>Es una herramienta para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar problemas prioritarios. No se ha aplicado.</p>	<p>La reunión de confrontación es aplicada de manera deficiente porque no tiene una estructura adecuada para aplicarlo esto causa que no se logre identificar todos problemas existentes, provocando una disminución en la productividad de las actividades encomendadas.</p>	<p>La intervención no ha mejorado porque los directores no se preocupan por mejorar las relaciones humanas además porque desconocen su aplicación esto provoca que en la institución existan conflictos, enfrentamientos, discrepancias, desacuerdos, problemas intergrupales y malos entendidos, esto causa que los trabajadores abandonen la institución o bajen su rendimiento laboral.</p>

## **Establecimiento de los niveles de desempeño de los empleados y trabajadores como consecuencia de las aplicaciones de las intervenciones en procesos humanos.**

Para medir los niveles de desempeño laboral se optó por realizar una encuesta a los trabajadores como consecuencia de la aplicación de las intervenciones en procesos humanos donde se identifica que el 66,67% tiene un bajo nivel de desempeño al aplicar las intervenciones de forma errónea.

1. Al no aplicar los grupos T de forma correcta, esto provoca que no se solucionen los conflictos existentes que son causados por rumores, chismes y malos entendidos y por ende exista un bajo nivel de competencias causados por ausencia de motivación laboral, por esa razón es necesario que se emplee los grupos de encuentro donde permite tener una mayor percepción de los demás para de esa manera resolver los problemas.
2. Los directores no aplican la consultoría de procesos en áreas que ayudan a mejorar las intervenciones procesos humanos esto se debe a que los altos directivos manejan un sistema politizado causando conflictos por métodos de trabajo que se emplean, comunicación errónea, percepciones, problemas personales, liderazgo, esto provoca un bajo nivel de desempeño, por ese motivo es importante la aplicación de la misma que ayuda a dar posibles soluciones en áreas que se desea resolver.
3. Se dice que la aplicación de la intervención de la tercera parte es inadecuada porque desconocen su propósito el cual es analizar y examinar las razones de discrepancia mediante la tercera parte que busca la solución del problema al no aplicarlo de manera correcta, esto provoca que no se solucionen los conflictos interpersonales e intergrupales, causando un déficit en la calidad en las tareas encomendadas.
4. En la institución el manejo de equipos de trabajo auto dirigidos ayuda a la ampliación de compromisos y responsabilidades siendo beneficioso, pero hemos detectado que los equipos de trabajo auto dirigidos no cumplen con los objetivos propuestos esto se debe a que los equipos no tienen suficiente autonomía no establecen metas claras porque existe individualismo.
5. Los directores al aplicar las reuniones de confrontación entre los equipos de trabajo buscan culpables para sancionarlos con multas, llamas de atención ante el público, mas no en solucionar los problemas entre las partes involucradas, esto causa un resentimiento laboral.
6. En la institución para reclutar al personal la dirección de talento humano se figan en los rasgos físicos y psicológicos características no tan necesarias para desempeñar las

funciones del puesto de trabajo, por el contrario, no se toma en cuenta el perfil académico para desempeñar dicho puesto.

7. También mencionan que las decisiones en el equipo son tomadas a veces, esto ocasiona que exista conflictos duraderos entre los trabajadores por diferencias en los puntos de vista y formas de pensar, pudiendo incluso dividir al grupo.
8. Además, se detecta que existe trabajos rutinarios perjudicando el desempeño individual y grupos de los trabajadores

Y un 33,33% poseen un nivel medio de desempeño laboral esto es porque los trabajadores cumplen sus tareas de manera acertada y favorable mostrado así una apertura para que se cumplan los objetivos propuestos en el equipo de trabajo que permite facilitar la elaboración de estrategias las mismas que ayuda en el crecimiento de la institución

Además, se detectó que los equipos de trabajo permiten generar mayor cohesión y compañerismos entre los trabajadores. También buscan descubrir sus puntos fuertes y débiles que ayuda a conocerse mejor y crear equipo de trabajando eficaces favoreciendo a la toma de decisiones son trabajadores que buscar potencializar y ampliar capacidades de comunicación personal e interpersonal e intergrupala que contribuye a obtener resultados de mayor calidad, contribuyendo a seguir con sus procesos y funcionando como institución.

# **CAPÍTULO IV**

## MARCO ADMINISTRATIVO

### Cronograma

**Universidad Estatal De Bolívar**

**Facultad De Ciencias Administrativas Gestión Empresarial E Informática**

**Carrera: Ingeniería Comercial**

**Tabla 24**

*Cronograma*

ACTIVIDADES	OCTUBR E 2018				NOVIEMBR E 2018				DICIEMBR E 2018				ENERO 2019				FEBRER O 2019				MARZO 2019				ABRIL 2019			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Lluvia de ideas para el tema																											
Definición del tema																												
Presentación y aprobación del tema de investigación																												
Elaboración y validación de las encuestas y entrevista																												
Aplicación de las encuestas																												
Aplicación de las entrevista																												
Tabulación y análisis de resultados																												
Desarrollo de la propuesta																												



## **RECURSOS**

### **Recursos humanos**

- Director
- Pares académicos
- Investigadores

### **Recursos materiales**

- Materiales de oficina: papel, lápiz, carpetas y otros.
- Computadoras.
- Flash memory.
- Reproducción de copias libros, revistas y otros.
- Anillados
- Empastado e informe final



## PRESUPUESTO

**Tabla 25**

*Presupuesto*

<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>
Impresiones	180,00
Foto copias del documento	30,00
Anillado	50,00
Empastado	150,00
Internet	30,00
Movilización	80,00
Total	520,00

Elaborado por: (Mariela Chacha, Mayra Gaglay)

## BIBLIOGRAFÍA

- Bonlader, S. (2013). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: De produccion y de plataformas digitales para Latinoamerica.
- Cantón, G. A. (12 de noviembre de 2018). *Alcaldia de Guaranda*. Recuperado el 4 de diciembre de 2018, de <http://www.guaranda.gob.ec/newsiteCMT/la-ciudad/>
- Chiavenato , I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos el Capital Humano de la Organizaciones* . Mexico: Mexicano.
- Constitución de la Republica del Ecuador*. (1 de agosto de 2018). Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de [http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Septiembre%202018/a2\)%20Base%20legal%20que%20la%20rige%20a%20la%20instituci%C3%B3n/CRE.pdf](http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Septiembre%202018/a2)%20Base%20legal%20que%20la%20rige%20a%20la%20instituci%C3%B3n/CRE.pdf)
- Correa Alves, D., & Cirera, O. (2 de julio de 2013). *Invenio*. Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/877/87726343010.pdf>
- Correa Valdez, K. A. (septiembre de 2012). *Universidad Nacional de Trujillo*. Recuperado el 29 de enero de 2019
- Debra L, N., & James Campbell, Q. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: De produccion y de plataformas Digitales para Latinoamerica.
- Del Pozo Barrezueta, H. E. (21 de mayo de 2018). *Codigo Organico de Organización Territorial, COOTAD*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de <http://www.lexis.com.ec/wp-content/uploads/2018/07/LI-CODIGO-ORGANICO-DE-ORGANIZACION-TERRITORIAL-COOTAD.pdf>
- Del Pozo Barrezueta, H. E. (9 de julio de 2018). *Ley Organica De Servicio Publico, LOSEP*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de <http://www.asesorlegalecuador.com/wp-content/uploads/2018/09/LI-LEY-ORGANICA-DE-SERVICIO-PUBLICO-LOSEP.pdf>

- Dubrin, A. (2012). *Fundamentos de Administracion*. Mexico.
- Fisher, R. (2013). *Metodos de las intervenciones de tercera parte*. Recuperado el 30 de noviembre de 2018, de [https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/spanish\\_fisher\\_handbook.pdf](https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/spanish_fisher_handbook.pdf)
- Flores , O. (24 de mayo de 2014). *ResearchGate*. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de ResearchGate:  
[https://www.researchgate.net/profile/Oscar\\_Flores\\_Choperena/publication/235702171\\_La\\_consultoria\\_como\\_un\\_proceso\\_de\\_intervencion\\_sistemica/links/0fcfd512bf500836cd000000/La-consultoria-como-un-proceso-de-intervencion-sistemica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Oscar_Flores_Choperena/publication/235702171_La_consultoria_como_un_proceso_de_intervencion_sistemica/links/0fcfd512bf500836cd000000/La-consultoria-como-un-proceso-de-intervencion-sistemica.pdf)
- French W, B. (2012). *Desarrollo Organizacional* . Mexico.
- Frintzen, S. (2010). *L a ventana de Johari*. Brasil: Sal Terrae Santander .
- Guizar Montufar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones* . Mexico: Mexicana.
- Hernandez Rodriguez, C., Cano Flores, M., & Arano, R. M. (29 de junio de 2017). *Gestión del Conocimiento para el Desarrollo de Competencias laborales y sus impacto en el proceso productivo de la empresas*. Recuperado el 30 de noviembre de 2018, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/06CA201701.pdf>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Administracion Contemporanea*. Mexico: Mexicana.
- Lomonosov, B. (2012). *El problema de la comunicacion en psicologia*.
- Lopez Hernandez, J. (16 de julio de 2015). *SCRIBD*. Recuperado el 30 de noviembre de 2018, de <https://es.scribd.com/document/273734719/Tecnicas-de-Manejo-de-Equipos-Grupos-t#>
- Manosalvas Vaca, C., & Nieves Quintero, J. (26 de junio de 2015). *Redalyc.org*. Recuperado el 5 de diciembre de 2018, de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322339789001.pdf>

- Martinez Perez, H. F. (noviembre de 2015). *Orbis Revista Cientifica Ciencias Humanas*.  
Recuperado el 14 de diciembre de 2018, de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70945572003>
- Martinez Rodriguez, E. (febrero de 2018). *Universidad Autonoma del Estado de Mexico*.  
Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de  
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/79854/TTG%20-%20MART%C3%8DNEZ%20RODR%C3%8DGUEZ%20ERICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Miranda Toirac, J. L. (12 de abril de 2010). *Redalyc.org*. Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/870/87014563005/>
- Monar Armijos, J. (10 de marzo de 2016). *Universidad Tecnologica Equinoccial*.  
Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de  
[http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/17590/67797\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/17590/67797_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Montufar Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. Mexico: Mexicana.
- Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., & Jhoan, M. (27 de noviembre de 2014). *Competencias y Desempeño Laboral de los Gerentes en los Institutos Autonomos dependientes de la alcaldia del Municipio*. Recuperado el 4 de diciembre de 2018, de  
<https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
- Pérez Vilar, P., & Azollini, S. (3 de mayo de 2013). *SCIELO*. Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0254-92472013000100006](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472013000100006)

- Perez, A. (4 de septiembre de 2017). *CEOLEVEL*. Recuperado el 30 de noviembre de 2018, de CEOLEVEL: [www.ceolevel.com/la-vetana-johari--cuadrantes-potente-herramienta-auto-analisis](http://www.ceolevel.com/la-vetana-johari--cuadrantes-potente-herramienta-auto-analisis)
- Rivas Montero, M. (septiembre de 2012). *El concepto de intervencion social desde una perspectiva Psicologico- Comunitaria*. Recuperado el 27 de noviembre de 2018, de <file:///C:/Users/HP%20Black/Downloads/30702-66232-1-PB.pdf>
- Robbis, S., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: Mexicana.
- Santos Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*.
- Schermerhorn, J. (2013). *Administración*. Mexico: Limusa Wiley.
- Taylor Rodriguez, E. (2012). *Guia para la construccion de Indicadores de Gestion*. Bogota.
- Torres Pacheco, E., & Zegerra Ugarte, S. J. (2 de diciembre de 2015). *COMUNI@CCION: Revista de investigacion en comunicacion y desarrollo*. Recuperado el 30 de noviembre de 2018, de <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449844870001.pdf>
- Valecillos, C. A. (26 de septiembre de 2013). *Negotium*. Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78228464007>
- Valles, F., Cabezuela, L., & Gonzalez, J. E. (2012). *La imagen de la relacion Publica a traves de la septima Arte*.
- Varela Dessler, G. (2011). *Administracion de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Mexicano.
- Zapata Rotundo, G., Sigala Paparella, L., & Mirabal Martinez, A. (27 de junio de 2016). *Redalyc. Toma de decisiones estilos y liderazgo*. Recuperado el 30 de noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1 Ubicación Geográfica



**Figura N° 1** Ubicación geográfica del Cantón Guaranda  
**Fuente:** (Guaranda, 2018)



**Figura N°2:** Mapa de la Provincia Bolívar  
**Fuente:** (Guaranda, 2018)