



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**ANÁLISIS DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL GAD PARROQUIAL DE MONTALVO,
CANTÓN RÍO VERDE PROVINCIA DE ESMERALDAS**

**PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE INGENIERA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
GESTIÓN ESTRATÉGICA**

AUTORA: CARMEN ARELIS MENDOZA APARICIO

ASESOR: MGT. RAMÓN EBERTO ANGULO CUELLAR

Esmeraldas

2021

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Tesis de grado aprobada luego de haber cumplido con los requisitos exigidos por el estatuto de grado de la PUCE-ESMERALDAS previo a la obtención del título académico de INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PRODUCTIVIDAD.

Mgt. Willian José Guaira Ramos
LECTOR 1

Mgt. Yanina Bazurto
LECTOR 2

Mgt. Ramón Eberto Angulo Cuellar
DIRECTORA DE TESIS

Mgt. Gloria Karina Holguín Alvarado
COORDINADORA DE CARRERA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **MENDOZA APARICIO CARMEN ARELIS** portadora de la cedula de ciudadanía N° **0803107358**, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi propia autoría, respetando las diferentes fuentes de información, realizando las debidas citas correspondientes.

MENDOZA APARICIO CARMEN ARELIS

CI: 0803107358

DEDICATORIA

Al finalizar mi carrera me siento muy satisfecha de alcanzar uno de los más grandes sueños y logros en mi vida.

Quiero dedicar este logro primero a Dios, sin él no hubiera sido posible llegar hasta aquí, a mi querida madre GLORIA MARÍA APARICIO BONE y mis hijos EMMANUEL y EZEQUIEL.

De igual manera a mis hermanos y sobrinos quienes han sido un pilar fundamental para alcanzar mi meta por apoyarme en todo momento y hacer que este esfuerzo valga la pena.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios todo poderoso, por darme salud, sabiduría, inteligencia, pero sobre todo por las bendiciones que derrama día tras día sobre mi vida.

A mis padres por darme siempre ese apoyo incondicional, por su sacrificio a lo largos de estos años, consejos a diario, comprensión, y por inculcarme el sentido de la responsabilidad y de la lucha diaria para alcanzar este gran sueño.

Agradecimientos especiales a mi familia en general, Hermanos, Sobrinos, Esposo y a mi querida Suegra por estar presente en cada momento y su apoyo incondicional. Solo me resta decirle gracias mil veces gracias sin ustedes no lo hubiera logrado.

A cada uno de los docentes de la PUCESE, quienes adecuadamente supieron formarme como profesional, en especial a mi asesor Mgt. Ramón Eberto Angulo, y a PhD. Yulien Herrera por la orientación brindada durante la elaboración de este trabajo investigativo.

ÍNDICE

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Presentación del tema de investigación	1
2. Planteamiento del problema.....	2
3. Justificación	4
4. Objetivos.....	6
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	7
1.1. Bases teórico-científicas	7
1.1.1. Administración del talento humano	7
1.1.2. Trabajo en equipo, aspectos principales.....	9
1.1.3. Conceptos y definiciones del trabajo en equipo.....	11
1.1.4. Ventajas del trabajo en equipo	13
1.2. Antecedentes	15
2. Marco legal	19
2.1. Constitución de la República del Ecuador, 2008	19
2.2. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.....	19
2.3. Código del Trabajo, Codificación	20
2.4. Ley Orgánica del Servicio Público.....	20
CAPÍTULO 2. MATERIALES Y MÉTODOS.....	21
3.1. Tipo de estudio.....	21
3.2. Definición conceptual y operacionalización de variables	22
3.3. Población.....	23
3.4. Métodos.....	23

3.5. Técnicas e instrumento.....	23
3.6. Análisis de datos.....	24
CAPÍTULO 3. RESULTADOS	25
3.1. Análisis de los resultados	25
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN	34
4.1. Discusión de los resultados.....	34
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	37
5.1. CONCLUSIONES.....	37
5.2. RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS	40
ANEXO	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre grupo y equipo de trabajo..... 9

Tabla 2. Colaboradores del GAD Montalvo..... 23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensión Comunicación.....	25
Figura 2. Dimensión Compromiso institucional	27
Figura 3. Dimensión Toma de decisiones	29
Figura 4. Dimensión Liderazgo.....	30

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar el trabajo en equipo en el GAD parroquial de Montalvo, cantón Rioverde provincia de Esmeraldas, para lo cual se hizo una descripción de los procesos de toma de decisiones, gestión de conflictos y resolución de problemas, los procesos de comunicación interna y externa y los procedimientos de colaboración y liderazgo que tienen lugar en esa entidad pública. Se realizó un estudio cuantitativo y no experimental, aplicando el método deductivo para elaborar el marco teórico de la investigación que permitió delimitar los aspectos más importantes de la gestión del talento humano, el trabajo en equipo y sus ventajas para alcanzar resultados satisfactorios a nivel individual y colectivo. Como técnica de investigación se aplicó un cuestionario a los 8 colaboradores del GAD, quienes expresaron su opinión sobre las características del trabajo en equipo en cuanto a comunicación, compromiso institucional, toma de decisiones colectivas y liderazgo. La principal conclusión fue que existe un nivel satisfactorio del trabajo en equipo, aunque es preciso potenciar algunos indicadores relacionados con el liderazgo, la comunicación interna y externa y la difusión de los criterios de evaluación del desempeño.

Palabras clave. Talento humano, trabajo en equipo, comunicación, evaluación, liderazgo.

ABSTRACT

The general objective of this research was to analyze teamwork in the parish GAD of Montalvo, Rioverde canton, Esmeraldas province, for which a description of the decision-making, conflict management and problem-solving processes was made, internal and external communication and collaboration and leadership procedures that take place in that public entity. A quantitative and non-experimental study was carried out, applying the deductive method to develop the theoretical framework of the research that allowed defining the most important aspects of human talent management, teamwork, and its advantages to achieve satisfactory results at the individual and collective level. As a research technique, a questionnaire was applied to the 8 GAD collaborators, who expressed their opinion on the different aspects measured in the field work. The main conclusion was that there is a satisfactory level of teamwork, although it is necessary to enhance some indicators related to leadership, internal and external communication, and the dissemination of performance evaluation criteria.

Keywords. Human talent, teamwork, communication, evaluation, leadership.

INTRODUCCIÓN

1. Presentación del tema de investigación

El tema de investigación que se propone tiene como objeto de estudio del trabajo en equipo y su situación actual en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Montalvo (en lo adelante GAD Montalvo), que se encuentra ubicado en la Parroquia Montalvo, que está situada al norte de la provincia de Esmeraldas, Cantón Rioverde.

Los límites geográficos del GAD Montalvo, según la Comisión Nacional de Límites Internos, son los siguientes: al norte con el Océano Pacífico; al sur con la parroquia Chumunde y Parroquia Chontaduro del mismo cantón; al este con la parroquia Lagarto, Cantón Rioverde. Parroquias Anchayacu, San Francisco de Onzole, y Santo Domingo de Onzole pertenecientes al Cantón Eloy Alfaro; y al oeste con las Parroquias Rocafuerte, Chontaduro y Chumunde pertenecientes al Cantón Rioverde de la provincia Esmeraldas (GAD Montalvo, 2019).

Hasta el año 1905 la actual Parroquia Montalvo tenía el nombre de Montalvo/Horqueta; ese año, específicamente el día 28 de abril fue creada como parroquia independiente. Hasta el año 2010 era una Junta Parroquial y no recibía ningún tipo de asignación presupuestaria del Estado central.

La situación cambió, cuando, en virtud de la entrada en vigor de la Ley Orgánica de las Juntas Parroquiales Rurales publicada en el Registro Oficial N° 193 del 27 de octubre de 2000, las juntas parroquiales se transformaron en una entidad administrativa descentralizada incluida en el presupuesto del Estado (GAD Montalvo, 2019, p.3), con lo que se dio paso al paulatino proceso descentralización del Estado.

La siguiente transformación se realizó a través del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) (Asamblea Nacional, 2010), donde las juntas parroquiales se cambiaron a la categoría de Gobiernos Autónomos descentralizados, para adecuarlos a las modificaciones introducidas en la Constitución de la República (Asamblea Constituyente, 2008) relativas a la autonomía y descentralización de los gobiernos locales.

De conformidad con la información disponible en su página web, el GAD Montalvo cuenta en la actualidad con ocho colaboradores: cinco vocales, un secretario tesorero, una asistente secretaria sin relación de dependencia y una auxiliar de servicios (GAD Montalvo, 2020). Al tratarse de una población pequeña, para la investigación no será preciso la selección de una muestra, sino que serán considerados a los efectos del estudio como un equipo de trabajo, a pesar de las diferencias en cuanto al tipo de vínculo y el rol que desempeña cada uno al interior de la institución.

De lo expresado se puede afirmar que el trabajo que se presenta resulta importante desde el punto de vista práctico, por cuanto permitirá a la institución tener conocimiento de una problemática relevante para su adecuado funcionamiento en relación con el trabajo en equipo y el cumplimiento de sus objetivos institucionales tanto hacia el interior como en su reflejo en la calidad de los servicios que prestan a la ciudadanía.

2. Planteamiento del problema

Uno de los pilares fundamentales de cualquier organización pública o privada en la actualidad es el trabajo en equipo. Ello se debe a varias razones: el aumento de la complejidad de las tareas a realizar, la imposibilidad de que un individuo las desempeñe de manera aislada, la necesidad de que todos los colaboradores actúen en función de los objetivos comunes y la pertinencia de que éstos se encuentren en un alto grado de satisfacción laboral que les haga parte del compromiso mayor que supone ser parte de un colectivo.

Por otra parte, el cambio que han tenido las instituciones y organizaciones en los últimos tiempos exige una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa entre todos sus colaboradores, ya que los entornos actuales requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad a las condiciones en que han de desarrollarse las actividades. Como sostienen Torrelles y Coiduras (2011) “si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para

conseguir unos determinados resultados” (p.330), debido a que el cúmulo de tareas que debe realizar la institución ha aumentado considerablemente, lo que supone que el trabajo individual sea prácticamente imposible en un entorno organizacional.

En el caso de las instituciones públicas, donde los colaboradores trabajan para satisfacer un interés público que es inherente a la administración, el trabajo en equipo es fundamental para que se haga efectivo el derecho fundamental de las personas a la buena administración, pues de ello depende la prestación de un servicio efectivo, eficiente y ajustado a los parámetros y estándares previstos en la Constitución y las leyes.

El trabajo en equipo, como concepción orgánica del funcionamiento de una institución u organización es bastante reciente en términos históricos. Diversos autores citados por Torrelles y Coiduras (2011) señala que éste ha ido aumentando considerablemente desde la década de 1980, pero se impuso con una fuerza arrolladora a inicios de 1990 y desde entonces su desarrollo ha sido exponencial, gracias en gran parte a las ventajas que ha demostrado tener, ya que implica aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento que se dan en un equipo teniendo en cuenta el factor tiempo y los objetivos que han de alcanzarse.

Noguera (2017) se plantea las manifestaciones del trabajo en equipo a partir de diferentes dimensiones, como son la existencia de entusiasmo colectivo para alcanzar os objetivos, la aceptación de los mismos por el equipo, la participación de los miembros en la toma de decisiones, el sentido de pertenencia institucional y la motivación y compromiso con las metas a alcanzar, entre otros.

Cómo se manifiesta cada una de esas dimensiones del trabajo en equipo solo puede ser diagnosticado en un contexto particular y con los métodos de investigación apropiados, los cuales deben partir de una descripción de la institución u organización donde se hará el estudio de trabajo en equipo, las causas que potencian o limitan su desarrollo, el grado de compromiso de los colaboradores y las ventajas del trabajo coordinado y en equipo para alcanzar los propósitos personales del colaborador (auto realización personal, desarrollo profesional, superación, promociones y ascensos) y los de la institución (mejor servicio, mayor productividad y cumplimiento de objetivos institucionales, entre otros).

Ese es precisamente el objetivo general de la investigación que se propone, con cuyo desarrollo se espera conocer la situación actual del trabajo en equipo de los colaboradores del GAD Montalvo, las potencialidades y limitaciones para su desarrollo, las causas y consecuencias del nivel actual del trabajo en equipo, desde una perspectiva descriptiva y transversal.

El problema de investigación a resolver sería el siguiente: ¿Cómo se desarrolla el trabajo en equipo en el GAD Parroquial de Montalvo, del Cantón Río Verde, provincia de Esmeraldas?

3. Justificación

El trabajo en equipo es la base fundamental para el buen funcionamiento de una institución pública como lo es el GAD Montalvo, por esa razón, es de vital interés contar con un estudio donde se ponga de manifiesto el estado actual sobre el tema, que haga un diagnóstico de la realidad y, de ser el caso, haga propuestas concretas a partir de las ventajas comprobadas de esa forma de trabajo al interior de las organizaciones.

En este caso el trabajo en equipo tiene una connotación distinta al tratarse de una institución pública donde su objetivo fundamental es trabajar en interés de la colectividad, para lo cual se requiere una precisa coordinación entre cada uno de los colaboradores, pues por lo general un solo trámite realizado por una persona debe pasar por varias fases y colaboradores, en todo lo cual debe actuarse con diligencia, prontitud y eficacia como lo exigen la Constitución y las leyes.

Por otra parte, el grado de autonomía atribuida a los gobiernos autónomos descentralizados les impone a éstos la necesidad de “implementar una visión de unidad y agrupación, despojando el individualismo e incorporando el trabajo en equipo en beneficio de toda una comunidad” (Batallas, 2013, p.15). En ese contexto, el trabajo en equipo puede influir decisivamente en factores como la productividad, el desempeño laboral, la calidad del servicio, una mejoría significativa en los procesos administrativos y en fomentar un ambiente participativo y mayor grado de compromiso de los colaboradores con la institución y con el servicio que prestan.

Por el contrario, si no hay trabajo en equipo y los colaboradores se dedica cada uno a su rol exclusivo, se produce una comunicación deficiente en todos los niveles, aparece el incumplimiento de metas y proyecciones, a desmotivación del personal, los conflictos y la

ineficiencia en los procesos, con la consecuentes afectaciones a los usuarios y para los propios colaboradores que disminuye su compromiso institucional y la satisfacción laboral, factores todos que facilitan el conocimiento para el buen desarrollo de un clima organizacional a través de equipos de trabajo.

La investigación se justifica además por el hecho de que los colaboradores del GAD Montalvo entraron en funciones después de las últimas elecciones el 24 de marzo de 2019, y por tanto no existe hasta el presente una investigación que haya ahondado en las características del trabajo en equipo que hayan sido capaces de implementar desde entonces, así como sus posibles resultados positivos o negativos.

Debe señalarse, finalmente, que investigaciones de ese tipo se han realizado en otros GADs en tiempos recientes con resultados alentadores a nivel micro social y como fundamento teórico para futuras investigaciones. Entre esas investigaciones se puede mencionar “Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua” (Velásquez y García, 2018) y “Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales frente al ejercicio del derecho constitucional de participación ciudadana y su relación con la formulación de las políticas públicas locales. Análisis en las parroquiales rurales Tres de Noviembre”, realizada por Pimocha y Gonzalo Pizarro (Jaramillo 2018).

En ambos estudios se demuestra la importancia del trabajo en equipo en los GADs, así como sus ventajas para mejorar el compromiso institucional de los colaboradores, un mejor funcionamiento de la institución y un mejor servicio a las personas que lo requieren.

A los fines de ahondar en la justificación del trabajo realizado y su importancia, debe indicarse que el mismo resulta de impacto, ya que permite conocer la situación actual del trabajo en equipo, las dificultades que se presentan y una caracterización del liderazgo como base de la adecuada estructura y funcionamiento de un equipo de trabajo.

Al existir dificultades en ese punto en el GAD Parroquial de Montalvo, la investigación resulta prioritaria, pues puede constituir una base científica para la adopción de acciones o decisiones que mejoren el trabajo en equipo y el liderazgo que es imprescindible en una institución pública, para que se haga efectivo el derecho de las personas a la buena administración como uno de los

deberes primordiales del Estado ecuatoriano, según consta en el artículo 3 de la Constitución de la república de 2008.

4. Objetivos

Objetivo General

Analizar el trabajo en equipo en el GAD parroquial de Montalvo, cantón Rioverde provincia de Esmeraldas.

Objetivos específicos

1. Describir los procesos de toma de decisiones, gestión de conflictos y resolución de problemas en el GAD Montalvo.
2. Explicar cómo tiene lugar la comunicación interna y externa en el GAD Montalvo.
3. Caracterizar los procedimientos de colaboración y liderazgo en el GAD Montalvo.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Bases teórico-científicas

El marco teórico de la investigación permitirá fijar las bases teóricas y conceptuales de la investigación. Bajo esa premisa, en este capítulo se abordan los aspectos básicos relacionados con el trabajo en equipo, entre los que se encuentra su definición, las ventajas del trabajo en equipo, el derecho fundamental a la buena administración pública del que son titulares todas las personas en el Ecuador y que es responsabilidad del GAD Montalvo en el ámbito de sus competencias.

También es objeto de análisis el marco legal en que se inserta la investigación, pues al realizarse en una institución pública las personas que laboran en ella están sujetas a las disposiciones constitucionales y legales vigentes en el país, y a través de las cuales se reconocen y garantizan sus derechos, a la vez que se definen sus obligaciones.

1.1.1. Administración del talento humano

Antes de adentrarnos en el estudio del trabajo en equipo es necesario hacer una breve referencia a la administración del talento humano, como el contexto general en el que se inserta aquél, ya que el trabajo en equipo es un tema específico dentro de las teorías de la administración del talento humano.

Dicho de otra manera, el trabajo en equipo es una de las diferentes formas de gestionar el talento humano en una institución u organización, ya sea de carácter político, cultural o administrativa. Hace unas décadas atrás se empleaba de manera generalizada la expresión recursos humanos, como contrapartida a recursos materiales y recursos financieros, entre otros.

En la actualidad esa expresión ha sido sustituida por la de talento humano; bajo la premisa de que:

el término recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, la sustitución se sustenta en el hecho de que todas las personas poseemos talentos. (Vallejo, 2015, p.15)

En ese contexto, el talento humano está constituido por la actividad humana propiamente dicha, los conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades y potencialidades de una persona para desarrollar las actividades que se le asignen dentro de la institución u organización. Para que el trabajo sea eficiente y productivo, esos talentos deben ser debidamente gestionados.

Dicha gestión procura el desarrollo de las habilidades y capacidades individuales, los talentos y los conocimientos en función de la productividad y la eficiencia en los procesos que debe realizar cada trabajador o colaborador, sin descuidar en ello las necesidades individuales y colectivas de estos últimos como vía para apoyarlos en su desarrollo individual y profesional, el compromiso institucional y la calidad de vida, ya que como tal el talento humano constituye el capital más importante de toda empresa.

La gestión o administración del talento humano puede definirse como el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, p. 9).

Se espera que a través de una buena administración de talento humano se recluten las personas más idóneas, se le dé la formación adecuada y se cumplan los objetivos institucionales a la par que se fomenta la satisfacción laboral y el compromiso institucional.

En cuanto a los resultados, una adecuada administración del talento humano de acuerdo a las habilidades, conocimientos y competencias de los trabajadores y colaboradores tiene efectos positivos como son:

- El incremento de las ventajas competitivas;
- La evaluación del desempeño con base en los resultados;
- Permite alinear el capital humano con las estrategias de la organización o institución;

- Favorece la competitividad al operar de acuerdo con estándares internacionales;
- Mejora la formación y capacitación del talento humano (GSH, 2009, p. 2).

Para que sea posible alcanzar esos resultados en la mayor medida posible, unas de las estrategias es el trabajo en equipo, objeto de estudio central de la presente investigación cuya exposición se realiza a continuación.

1.1.2. Trabajo en equipo, aspectos principales

En los estudios y publicaciones consultadas sobre el trabajo en equipo, es recurrente la necesidad de distinguir entre un grupo de personas que eventualmente se desempeñen en un mismo ámbito laboral o institucional, y un equipo de trabajo. Ambos conglomerados humanos pueden estar constituidos por la misma cantidad de personas, y sin embargo funcionar de maneras distintas.

Ello induce a sostener en principio que la distinción entre grupo y equipo de trabajo es más cualitativa que cuantitativa. Un resumen realizado a partir de diferentes fuentes arroja los siguientes resultados, mismos que serán ampliados en el desarrollo de la investigación.

Tabla 1. Diferencias entre grupo y equipo de trabajo

Trabajo en grupo de trabajo	Trabajo en equipo de trabajo
Liderazgo fuerte e individualizado.	Liderazgo compartido.
Nivel de compromiso relativo.	Nivel de compromiso elevado.
Responsabilidad individual.	Responsabilidad individual y colectiva.
La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	Dentro del marco del objetivo global de la organización, se autoasignan propósitos y metas específicas.
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.

El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	Se centra en la tarea y en el soporte socio emocional de sus miembros.
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.
El grupo no se evalúa; se valora en ocasiones el resultado final.	La evaluación del equipo es continua.

Fuentes: bibliografía consultada.

Elaboración propia: Carmen Arelis Mendoza Aparicio.

A partir de esas distinciones, habrá que demostrar en la investigación si actualmente se puede hablar de un grupo o un equipo de trabajo en el GAD Montalvo. El análisis se hará con base en las competencias que según los estudios teóricos deben tener los miembros de una organización para trabajar en equipo.

Al respecto se hace referencia a cuatro clases de competencias para el trabajo en equipo (Bunk, 1994):

- Técnicas: dominio como experto de las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Metodológicas: saber reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas, encuentra de forma independiente vías de solución y transfiere las experiencias adquiridas.
- Social: sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva).
- Participativa: sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y de su entorno, capaz de organizar, decidir y aceptar responsabilidades (p. 10-11).

Las cuatro competencias juntas dan lugar a la competencia de acción, imprescindible en el trabajo en equipo. En su conjunto, esas competencias son la base del trabajo en equipo, pero como señalan Torrelles y Coiduras (2011) “no es sólo saber que para trabajar en equipo tienes que hablar con los compañeros, cooperar, sino que se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser” (p. 332) para que exista verdaderamente un equipo de trabajo.

En resumen, para trabajar en equipo se requiere la concurrencia de varios factores que aseguran el éxito de una empresa u organismo social, vinculado necesariamente a la buena administración pública cuando se trata de instituciones de gobierno como es el GAD Montalvo.

Entre esos factores debe mencionarse la claridad de los objetivos a alcanzar y las estrategias para conseguirlos, autoconocimiento de los puntos débiles y fuertes de cada colaborador y del equipo en general, actitud cooperativa, comunicación fluida y permanente, orientación hacia el trabajo colectivo, confianza mutua, compromiso y organización en todos los niveles.

Otros factores importantes son la cohesión y eficacia del equipo, la resolución colectiva de los conflictos, liderazgo, y pensamiento colectivo orientado a la acción, así como la satisfacción de los colaboradores en cuanto a las condiciones de trabajo, el clima laboral y las expectativas de superación o ascenso según los méritos y capacidades individuales, todo lo cual confluye en la obtención de los resultados individuales y colectivos de la organización, la productividad y el compromiso institucional necesario para alcanzar los objetivos a nivel individual y colectivo.

1.1.3. Conceptos y definiciones del trabajo en equipo

El centro de la investigación lo constituye el trabajo en equipo en el GAD Montalvo; pero antes de llegar a ese punto es preciso desarrollar brevemente el concepto de equipo y trabajo en equipo. Sobre el primero ya se hizo una distinción con respecto al grupo de trabajo que son entidades cualitativamente distintas.

Evidentemente, el trabajo en equipo es el que realiza un grupo de personas que se relaciona por determinados principios, valores y objetivos que lo hacen ser algo más que un conglomerado de personas que realiza cada una sus actividades de manera individual.

Bajo ese presupuesto, el trabajo en equipo puede ser entendido como el realizado por un “grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes” (Gutiérrez, 2010, p.46).

Como afirma Ayoví-Caicedo (2019) el concepto de trabajo en equipo se refiere a diversos aspectos como son:

la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad. (p. 60)

El trabajo en equipo no es el que realiza cualquier grupo humano, aunque se encuentren en una misma institución u organización, sino de aquél donde reina un clima laboral donde prima la comunicación, la decisión colectiva, el reconocimiento del valor del trabajo colectivo, la satisfacción laboral de cada uno de los colaboradores, las relaciones laborales basadas en la solidaridad y el compromiso institucional, la retroalimentación de la información, la capacitación permanente y la solución de problemas con base en el consenso colectivo y la intervención de todos los interesados (Velásquez y García, 2018).

Todas esas actitudes y comportamientos deben estar destinadas a un fin colectivo que no desconoce el valor de las individualidades, sus potencialidades y limitaciones y el tipo de acciones o tareas que puede desempeñar cada miembro del equipo, se requiere pues de colaboración, liderazgo, organización, confianza, comunicación, cohesión, motivación y claridad de los objetivos forman parte del trabajo en equipo (Paz, 2016).

De lo dicho se puede deducir que el trabajo en equipo no es un concepto descriptivo sino normativo. Es decir, no se basa en la descripción de una realidad, sino en la formulación de proyectos o estrategias que guíen a un grupo de personas vinculadas como colaboradores a una entidad u organización, a que alcancen el máximo grado posible de compromiso institucional y satisfacción laboral que se expresa en el trabajo en equipo.

También ha de señalarse que cualquier formulación de proyecto o estrategia de trabajo en equipo debe partir de un diagnóstico descriptivo de la situación actual, como se hará en el caso del GAD Montalvo, y a partir de esa información empírica se debe avanzar en la identificación de los aspectos positivos y negativos que influyen en las características del trabajo en equipo, y las

posibles vías para avanzar en la construcción de un equipo de trabajo que se acerque lo más posible a los modelos delineados en la teoría.

1.1.4. Ventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo no es la única forma en que puede funcionar una institución u organización. De hecho, antes de que éste fuera objeto de teorización académica o estudios empíricos el trabajo tenía siglos de existencia, aunque no necesariamente fuera trabajo en equipo sino más bien individual, aunque apuntando siempre implícitamente a un fin colectivo que sería la productividad, eficacia y rendimiento de las actividades laborales u organizativas.

El salto de la forma individual de trabajo como forma predominante al trabajo en equipo, responde en primer lugar a las ventajas que puede reportar este, tanto para los colaboradores de la organización como para los procesos que realiza y sus usuarios o consumidores. Todos los autores consultados apuntan precisamente a las ventajas que reporta el trabajo en equipo, y también a algunas de sus desventajas que son comparativamente menores.

Por ejemplo, Torrelles y Coiduras (2011) “señalan que el trabajo en equipo constituye un punto clave en el desarrollo de la organización, y una ventaja competitiva que permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo” (p. 330).

De ello se puede deducir que el trabajo individual reduce las posibilidades de satisfacción laboral, afecta el clima laboral y en última instancia incide negativamente en la productividad y los objetivos comunes.

Por el contrario, el trabajo en equipo estimula la participación y la comunicación entre los colaboradores, genera una mejora y un incremento de la calidad del producto o servicio de que se trate, y puede generar más beneficios a las organizaciones que un simple trabajador aislado que realiza sus actividades sin interés o compromiso con un fin colectivo que lo trasciende.

Por su parte, Paz (2016) considera que el trabajo en equipo contribuye al desarrollo de habilidades de los colaboradores, fomenta la creatividad, favorece la ejecución de las actividades con mayor creatividad, permite fijar y alcanzar una meta común, potencia el desarrollo

profesional y organizacional, permite una mayor motivación de los colaboradores al tenerlos en cuenta y aumenta el compromiso institucional y la satisfacción laboral.

Sobre el mismo tema, en su trabajo Paz (2016) sistematiza las principales ventajas del trabajo en equipo:

- Representa un beneficio doble: por un lado, permite optimizar y agilizar los procesos de elaboración pues la gestión del tiempo es mejor y los resultados son de mayor calidad.
- Supone una mejora del clima laboral, ya que las obligaciones se convierten en retos compartidos que incitan a trabajar en armonía; a la vez que se comparten vivencias y experiencias día tras día.
- Es beneficioso tanto a nivel individual como colectivo, pues fomenta el trabajo colaborativo y la consecución de metas comunes.
- En su ejecución las habilidades y talentos individuales se complementan.
- Crece la confianza de tu entorno en ti y aprendes a confiar en los demás.
- Aumenta el aprendizaje pues son compartidos los conocimientos entre unos y otros.
- Aumenta la felicidad en el trabajo compartiéndose el éxito de los objetivos del trabajo en equipo.
- Se incrementa el sentimiento de pertenencia.
- El sentimiento de soledad y de aislamiento (p.62).

A pesar de esos aspectos positivos, algunos autores señalan desventajas del trabajo en equipo que deben tenerse en cuenta. Por ejemplo, Aguilar (2016) señala que el trabajo en equipo consume tiempo, abre la posibilidad de que una persona puede controlar y manipular al resto del equipo, puede incidir negativamente en la calidad de las decisiones y la solución de problemas, propicia el desarrollo de normas y objetivos contrarios a los definidos y puede dar lugar al rechazo o menosprecio hacia determinados miembros.

También algún efecto negativo señala Jaramillo (2012) el trabajo en equipo puede propiciar:

que se tomen las decisiones de forma prematura, que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder, puede consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha, da lugar a que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones o que impere el dominio de pocas personas y flexibiliza los niveles de responsabilidad que queda diluida en el grupo. (p.36)

Asimismo, señala que en el trabajo en equipo se pueden dar ciertos procesos que inciden negativamente en la calidad de las decisiones y la solución de problemas, pueden generarse conflictos duraderos entre los miembros ya que habrá muchas diferencias en las formas de pensar y puede llevar a discusiones que dividan al grupo, puede consumir más tiempo y es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma individual.

Cada uno de esos factores que constituyen ventajas y desventajas debe ser analizado en su contexto particular, para potenciar las primeras y minimizar las segundas, para ello se hará un estudio del trabajo en equipo tal como funciona actualmente en el GAD Montalvo.

1.2. Antecedentes

Antes de emprender el desarrollo de la investigación se hizo una búsqueda en varias universidades del país, donde se pudo constatar que no existen en sus respectivos repositorios institucionales ninguna tesis similar a la presente, aunque evidentemente existen trabajos sobre aspectos relacionados con el trabajo en equipo, administración del talento humano y su implementación en diversos contextos institucionales.

Por otra parte, ha de señalarse que en la investigación se aborda un tema novedoso en el contexto de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, pues con anterioridad no se había realizado una investigación que aborde el trabajo en equipo en el GAD Montalvo, ni en algún otro GAD que pudiera servir de referencia.

Entre las investigaciones identificadas en los últimos cinco años relacionadas con el tema se pueden señalar las siguientes.

En la investigación de Madonado (2015) denominada “El Trabajo en Equipo y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios del área de vinculación de la Empresa Pública PETROECUADOR”, realizada en la Universidad Central del Ecuador, se propuso como objetivos conocer la gestión del trabajo en equipo, identificar el nivel de satisfacción de los trabajadores y establecer las relaciones entre trabajo en equipo y satisfacción laboral.

Su investigación fue de tipo correlacional, con el objetivo de “medir el grado de relación entre las dos variables propuestas en la investigación, las cuales son Trabajo en Equipo y Satisfacción Laboral”; para ello aplicó un diseño no experimental basado en un enfoque mixto a través del cual recolectó y analizó en estrecha relación los “tanto datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio”, los que “fueron interpretados y analizados para obtener datos cualitativos, los cuales aportaron de manera significativa al proyecto investigativo y en sí al objeto de estudio.”

Otra investigación relevante es “Estrategias de consolidación del equipo de trabajo de los GAD parroquiales en la toma de decisiones administrativas” realizada en la Universidad Técnica de Machala realizada por Torres (2015), teniendo como objetivos fortalecer la estrategia de políticas de derechos e igualdad de oportunidades para reducir las brechas de desigualdad entre los GAD parroquiales y la comunidad, proponer un plan de actividades con ese propósito.

En su desarrollo aplicó una metodología cualitativa basada en el estudio de los diferentes mecanismos de participación ciudadana en el GAD objeto de estudio, a través de la cual analizó tanto los documentos legales y de políticas públicas que rigen los mecanismos de participación como las disposiciones jurídicas aplicables y las formas concretas en que se materializa el trabajo en equipo, todo ello desde un enfoque no experimental.

Como conclusión señala que existen diversos factores que afectan el trabajo en equipo en el GAD estudiado, entre ellos desacuerdos en los planes de trabajo, falta de comunicación entre los diferentes actores y la postergación de obras prioritarias por encima de otras menos esenciales, lo cual afecta el trabajo en equipo y consecuentemente la satisfacción laboral.

En la investigación titulada “Trabajo en equipo como factor de desarrollo del talento humano del área de servicios generales de la PUCESE” ejecutada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Sede Esmeraldas por Betancourt (2016), su autor se propuso como objetivos sistematizar la información sobre talento humano, trabajo en equipo y servicios generales,

caracterizar el trabajo en equipo del talento humano que labora en el área de servicios generales de la PUCESE y explicar cómo se realiza éste.

Para alcanzar esos objetivos realizó una investigación de tipo descriptiva, con la finalidad de fijar detalladamente el trabajo en equipo en la institución estudiada, a partir de cual obtuvo la información que sirvió para plantear actividades que ayuden a mejorar el trabajo en equipo. Por las fuentes utilizadas se trata de una investigación documental que permitió fijar el marco teórico, para lo cual utilizó “libros, folletos, artículos científicos, tesis maestras, artículos de periódicos y revistas electrónicas.

Su conclusión más importante es que el trabajo en equipo permite fortalecer el clima organizacional y desarrollar las actividades diarias de una manera más eficiente y eficaz; el trabajo empírico arrojó como resultado que el trabajo en equipo que se desarrolla es bueno, pero se evidencia una comunicación poco eficiente y una falta de coordinación en los miembros del equipo que ayuden a optimar el tiempo y los recursos.

En su investigación titulada “Trabajo en equipo y su incidencia en el clima organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua” Rivera (2016) se planteó como objetivo “determinar la incidencia del Trabajo en Equipo en el Clima Organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua”, mismo que tendría como antecedentes un diagnóstico de la situación del clima organizacional con la finalidad de diseñar una alternativa de solución al problema planteado.

Desde el punto de vista metodológico aplicó un doble enfoque cuantitativo y cualitativo. El primero para comprobar la veracidad de la hipótesis mediante la aplicación de una encuesta, y el segundo para analizar el trabajo en equipo a partir de los elementos que lo componen, para sistematizar los factores relevantes del mismo que inciden en el clima organizacional y conocer a profundidad la realidad en que los trabajadores perciben el entorno en el cual estos se desenvuelven.

Su conclusión principal fue que dentro de la institución objeto de análisis no existe un clima organizacional favorable, determinado por un manejo inadecuado de la comunicación que genera desinterés emocional o empático entre los compañeros de trabajo, actitudes individualistas, un

clima de tensión entre los colaboradores, todo lo cual da lugar a ausencias en las actividades y falta de motivación; en consecuencia, considera como solución pertinente al problema generar un clima laboral satisfactorio y de prosperidad, en donde sus miembros interactúen de manera positiva con cada compañero de trabajo, logrando el bienestar institucional.

Finalmente interesa resaltar la investigación “Estudio de la comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Antonio Ante en el año 2018” realizada por Huertas (2018) en la Universidad Técnica del Norte, uno de cuyos objetivos fue promover la comunicación interna del GAD Municipal de Antonio Ante, para generar mayores impactos dentro y fuera de la misma a través del trabajo en equipo, construyendo métodos de comunicación claras que ayuden a optimar en el proceso de este ámbito.

Realizó para ello una investigación descriptiva con base en la cual realizó un diagnóstico del problema de la falta de comunicación y su incidencia negativa en el trabajo en equipo, a través de la observación y las visitas que realizó a la institución objeto de estudio; adicionalmente aplicó una metodología bibliográfica a fuentes constituidas por libros, artículos y sitios web que le permitieron construir el marco teórico de la investigación.

Su conclusión principal es que la comunicación interna es de vital importancia dentro de la organización, para mantener a los trabajadores incluidos en la toma de decisiones y al mismo tiempo en los objetivos de la empresa, todo lo cual permitirá fortalecer el trabajo en equipo, la cohesión de los colaboradores y una mayor motivación laboral a partir de la satisfacción de los intereses y expectativas individuales y colectivas.

Como puede apreciarse, todos los trabajos reseñados se refieren al trabajo en equipo en diferentes instituciones u organizaciones, lo que puede ser interpretado como una muestra del interés en el tema y la necesidad de abordar su estudio desde el punto de vista teórico y empírico, el cual debe realizarse dentro del marco legal e institucional previsto en el ordenamiento jurídico ecuatoriano, como se explica a continuación.

2. Marco legal

2.1. Constitución de la República del Ecuador, 2008

El artículo 238 establece que los GADs gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y en el ejercicio de sus funciones deben regirse por los principios de subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana; entre los GADs según el propio artículo se encuentran juntas parroquiales rurales, como es el caso del GAD parroquial rural de Montalvo.

En el artículo 255 establece que cada parroquia rural tendrá una junta parroquial conformada por vocales de elección popular, cuyo vocal más votado la presidirá, y en el artículo 267 atribuye a los GADs parroquiales varias funciones entre la que se encuentran planificar el desarrollo parroquial y su ordenamiento territorial, planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, mantener, la vialidad parroquial rural, para lo cual pueden emitir acuerdos y resoluciones.

2.2. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización define en su artículo 63 a los GADs parroquiales rurales como personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera; sus funciones están reguladas en el artículo 64, y sus competencias exclusivas en el 66.

Como órgano de gobierno de los GADs parroquiales rurales establece al a junta parroquial en el artículo 66, la cual estará integrada por los vocales elegidos por votación popular, de entre los cuales el más votado lo presidirá, con voto dirimente.

2.3. Código del Trabajo, Codificación

En cuanto al trabajo y el derecho al trabajo, la disposición jurídica especial es el Código del Trabajo Codificación (Congreso Nacional, 2005).

En el Código de Trabajo en los artículos 2, 14 y 79 abordan algunos de los factores asociados a la satisfacción laboral, una de las consecuencias del trabajo en equipo, que incluye la obligatoriedad del trabajo y el respeto a los reglamentos y legislación aplicable, y el artículo 79 sobre remuneración a que tiene derecho el trabajador.

2.4. Ley Orgánica del Servicio Público

Otro de los cuerpos legales aplicables es el la Ley Orgánica del Servicio Público (Asamblea Nacional, 2010), en cuyo artículo 3 declara ámbito de aplicación, entre otras, a las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales donde se incluye el GAD Montalvo.

Respecto a los vocales del GADs en su artículo 12 los exceptúa de la prohibición del pluriempleo, y dispone que el ejercicio de su cargo no será incompatible con el desempeño de sus funciones como servidoras o servidores públicos, o docentes, siempre y cuando su horario de trabajo lo permita.

CAPÍTULO 2. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo de estudio

Se realizó un estudio cuantitativo, para medir las formas en que se organiza el trabajo en equipo en el GAD Montalvo, sus ventajas y desventajas, así como el proceso de toma de decisiones y el liderazgo.

Tiene un enfoque no experimental pues se analizó el objeto de estudio en su estado natural, es decir tal como funciona de manera habitual el GAD Montalvo, sin realizar ningún tipo de manipulación de las variables. Es un estudio trasversal, dado que estudiará las variables en un solo momento, sin dar lugar a un seguimiento posterior, tal como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista. (2014, p.149).

3.2. Definición conceptual y operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo supone cierto grado de complejidad, ya que “requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido” (Torrelles y Coiduras, 2011, p.331).	Búsqueda de bibliografía. Elaboración del marco teórico. Elaboración de encuesta. Aplicación de encuesta. Análisis de datos recolectados. Conclusiones.	Comunicación Compromiso institucional Toma de decisiones colectivas Liderazgo	Comunicación fluida y permanente entre colaboradores Sentido de pertenencia Participación Objetivos comunes Roles según competencias y habilidades Complementariedad	Encuesta Cuestionario

3.3. Población

Al tratarse de una población reducida de ocho colaboradores de GAD Montalvo, no es preciso seleccionar una muestra representativa, como lo indican Hernández et. al (2014, p. 183); por el contrario, el cuestionario será aplicado a todos ellos.

Tabla 2. Colaboradores del GAD Montalvo

Cargo/puesto de trabajo	Cantidad
Presidenta	1
Vicepresidente	1
Vocales	3
Asistente secretaria	1
Auxiliar de servicios	1
Tesorero	1

3.4. Métodos

Para el estudio se utilizó el método deductivo, aplicado a las fuentes documentales utilizadas, constituidas por libros y artículos científicos relativos al tema, lo cual permitirá sistematizar los principales aspectos de interés en torno al trabajo en equipo, los resultados del trabajo y el cumplimiento de los objetivos del GAD Montalvo, así como la satisfacción del derecho fundamental a la buena administración pública de que son titulares las personas sometidas a su jurisdicción.

3.5. Técnicas e instrumento

Como técnica de investigación se aplicó un cuestionario a cada uno de los colaboradores del GAD Montalvo, con el propósito de conocer su opinión sobre el trabajo en equipo, las ventajas que pueda tener para la institución y para su persona, y las medidas o acciones que

consideran deberían adoptarse para elevar las prácticas actuales del trabajo en equipo, de acuerdo con las dimensiones, variables e indicadores definidos anteriormente.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el cuestionario desarrollado por Montoya (2012) en su trabajo “Metodología para medir y evaluar individualmente el trabajo en equipo”, el cual ha sido empleado por Betancourt (2016) en su investigación “Trabajo en equipo como factor de desarrollo del talento humano del área de servicios generales de la PUCESE” y validado por expertos de la PUCESE como son el Mgs. Carlos Rivera, Docente Maestría en Educación PUCESE, la Mgs. Ivers Bedoya, Docente Maestría en Educación PUCESE y el PhD. Patricio Carvajal, Docente Maestría en MBA PUCESE (Betancourt, 2016, p.25).

Según Montoya (2012) por medio de ese cuestionario es “posible medir, evaluar y valorar el desempeño de cada integrante de un Equipo que cumple con una tarea definida, que articula actitudes y aptitudes individuales y que logra unos resultados colectivos” (p.1), a partir de aspectos como la cooperación, la tolerancia y la capacidad de liderazgo. En la presente investigación, ese instrumento de investigación permitirá analizar la comunicación interna y externa en el GAD Montalvo y caracterizar los procedimientos de colaboración y liderazgo en el contexto del trabajo en equipo.

3.6. Análisis de datos

Para la recolección y análisis de datos se utilizaron instrumentos analíticos como tablas en formato Excel, representaciones gráficas y esquemas porcentuales, para representar los resultados e interpretarlos a la luz del marco teórico y el marco legal aplicable. A partir de ahí se realizó la interpretación de los datos y se formularon las conclusiones y recomendaciones que sean pertinentes con el problema y los objetivos planteados.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

3.1. Análisis de los resultados

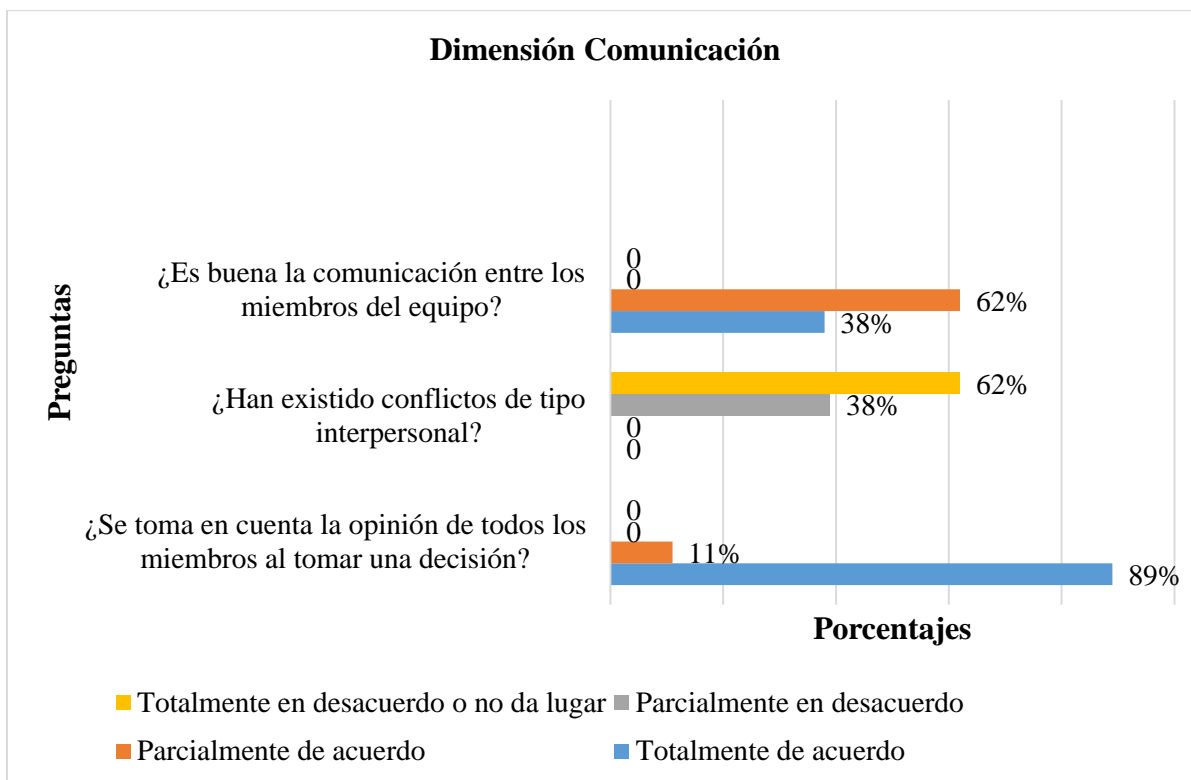
En este apartado se presentan e interpretan los principales resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores del GAD Parroquial de Montalvo, cantón Río Verde provincia de Esmeraldas. Para ello se tomaron en cuenta los criterios de análisis y el valor asignado a cada uno en términos porcentuales ya explicados en la metodología.

El análisis se realiza teniendo en cuenta las dimensiones del trabajo en equipo delimitadas en la operacionalización de variables; dichas dimensiones son Comunicación; Compromiso institucional; Toma de decisiones colectivas y Liderazgo. Las preguntas que constan en el instrumento aplicado fueron agrupadas en base a las dimensiones que fueron presentadas en el epígrafe 3.2.

Dimensión Comunicación

En la primera pregunta de esta dimensión se les pidió a los encuestados su opinión acerca de la comunicación entre los miembros del equipo, donde se pudo determinar que en general esa comunicación es buena. Esa afirmación se basa en los datos obtenidos de esta pregunta, pues como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1. Dimensión Comunicación



El menor porcentaje se mostró totalmente de acuerdo en la afirmación subyacente a la pregunta, mientras el mayor porcentaje de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo.

De acuerdo con esos datos se puede inferir que la comunicación como base del trabajo en equipo no es un impedimento para su adecuado desarrollo entre los miembros del GAD consultados.

Sobre los conflictos de tipo interpersonal entre los colaboradores, de acuerdo con los datos obtenidos con esta pregunta que constan en la Figura 1, su existencia al interior del grupo de los colaboradores del GAD es prácticamente nula. Ello se refleja en el hecho del porcentaje que más alto indica que los encuestados están en desacuerdo con la afirmación, mientras el porcentaje que manifestó estar en desacuerdo solo parcialmente es mucho más bajo.

Los resultados son expresivos de un bajo nivel de conflictividad y un alto nivel de trabajo en equipo entre los colaboradores encuestados, ya que en ningún caso marcaron las opciones que indican un deterioro en el trabajo en equipo o las relaciones interpersonales, que son las que van de las opciones 0 a 3.

En la última pregunta de esta dimensión se les pidió a los encuestados su opinión sobre la relevancia de su opinión en la toma de decisiones del grupo. De las cinco opciones acerradas que se les presentaron solo marcaron dos, tal como se aprecia en la tabla. El mayor porcentaje fue para la opción totalmente de acuerdo.

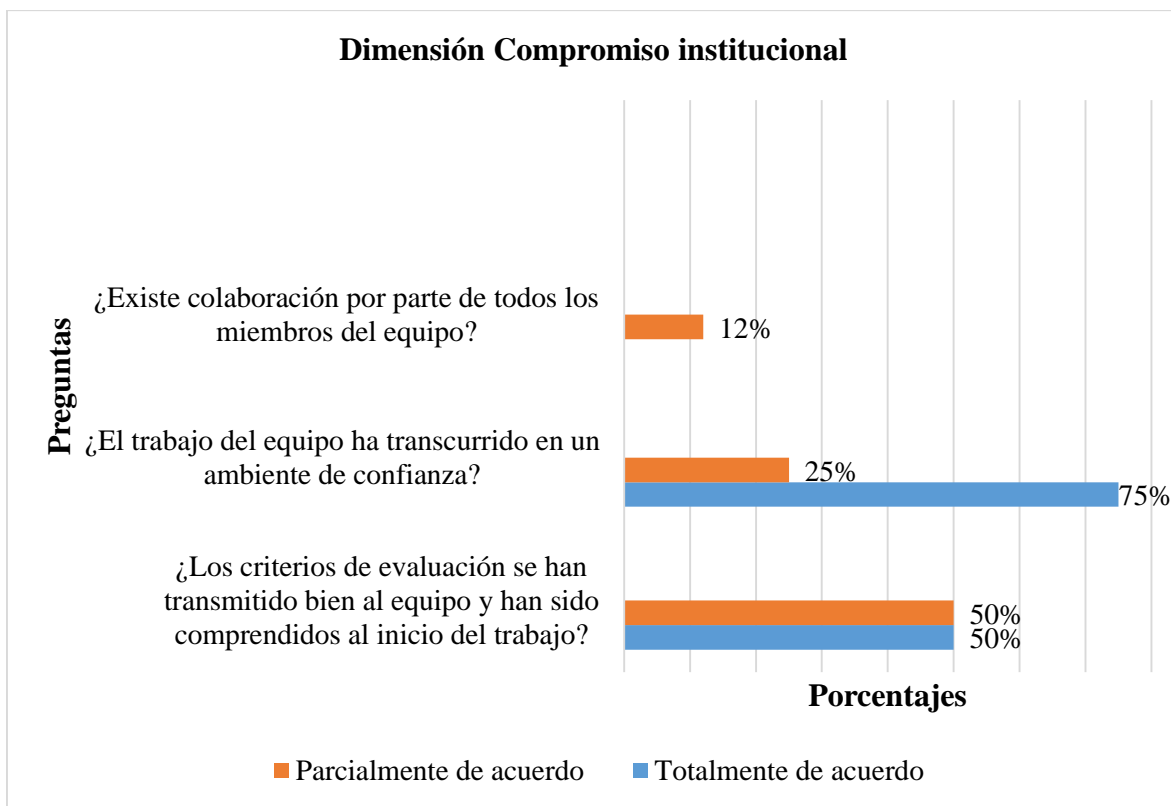
La opción siguiente en orden de porcentaje fue parcialmente de acuerdo. Esos resultados demuestran que la opinión de cada uno de los colaboradores del GAD es tomada en cuenta antes de adoptar una decisión que pueda afectarles a todos.

Asimismo, puede interpretarse como un nivel alto en cuanto al peso y consideración que se le otorga a la opinión de todos los miembros al tomar una decisión, pues de otra manera se habrían mostrado en desacuerdo con la afirmación implícita en la pregunta.

Dimensión compromiso institucional

En la primera pregunta de esta dimensión se le preguntó a los encuestados si existe colaboración por parte de todos los miembros del equipo, con el objetivo de determinar su percepción al respecto. Que esa colaboración es total fue la opinión de la mayor parte de los encuestados, en tanto un porcentaje considerablemente bajo de ellos consideró que solo se da de manera parcial. Los datos de la Figura 2 reflejan que es posible que existan algunas dificultades en materia de colaboración que deben ser resueltas con la intervención oportuna del líder del equipo y cada uno de sus miembros.

Figura 2. Dimensión Compromiso institucional



Sobre el ambiente de confianza en que transcurre el trabajo en equipo los encuestados respondieron con solo dos opciones de las cinco de las que se les ofrecieron. La afirmación implícita en la misma es la de que el trabajo en equipo, objeto general de la encuesta, se realiza en un ambiente de confianza entre los colaboradores, lo que puede ser interpretado como una manifestación del trabajo en equipo.

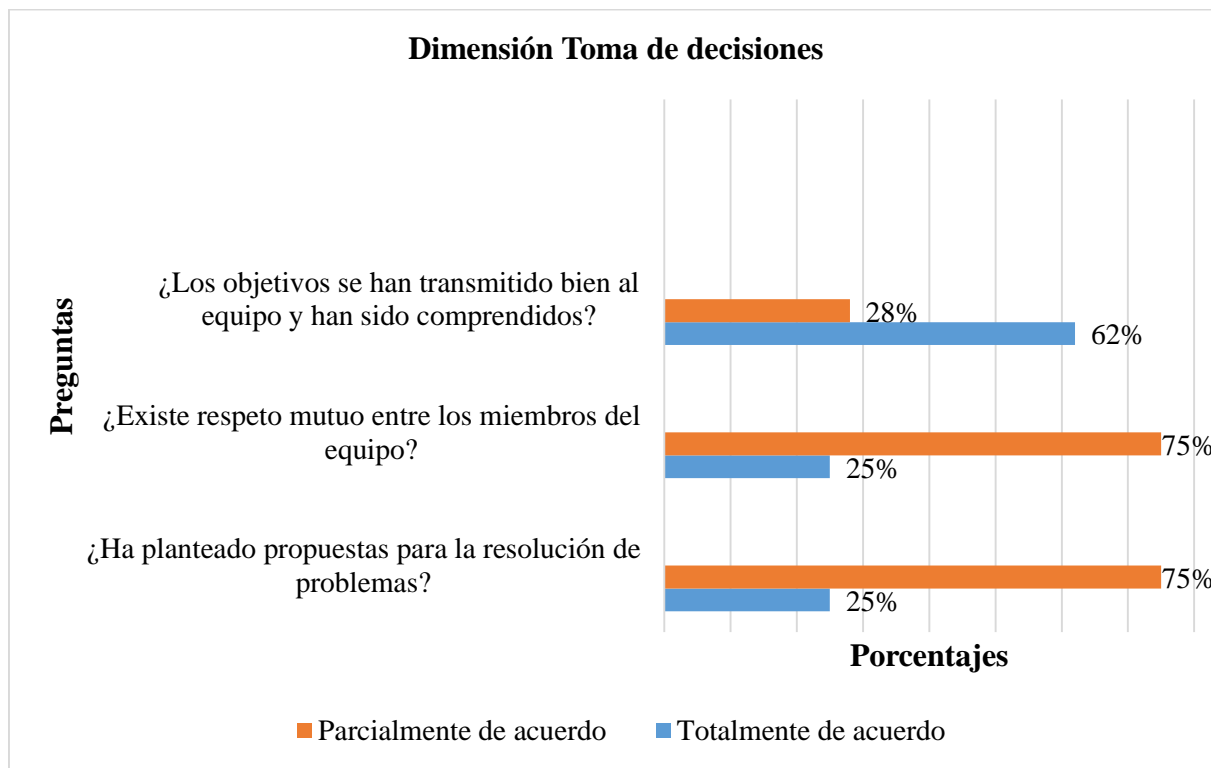
Los datos de la Figura 2 demuestran una vez más que el nivel de trabajo en equipo y colaboración frente a los objetivos de los colaboradores es considerablemente alto, afirmación que se deduce de los porcentajes reflejados en la tabla precedente.

Finalmente, se les preguntó sobre la forma en que se transmiten los criterios de evaluación y su comprensión por los miembros del equipo; en ambos casos la respuesta de los encuestados estuvo dividida en partes iguales: una mitad marcó la opción que les sugiere estar parcialmente de acuerdo, en tanto la otra manifestó estar totalmente de acuerdo. Los datos de la Figura 2 reflejan una división porcentual similar en las opciones más altas de entre las ofrecidas a los encuestados, lo que sugiere que se mantiene en un nivel alto.

Dimensión toma de decisiones

En la Dimensión toma de decisiones colectivas se les preguntó a los encuestados si los objetivos se han transmitido bien al equipo y han sido comprendidos. Esta pregunta presupone la existencia de objetivos claros y precisos que deben alcanzarse por los miembros del equipo, para que puedan serles transmitidos de la misma manera por los responsables.

Figura 3. Dimensión Toma de decisiones



De acuerdo a las opciones marcadas por los encuestados no existen dificultades en la comunicación y comprensión de los objetivos, ya que como se refleja en la Figura 3 el mayor porcentaje de los colaboradores encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con esa afirmación, en tanto el menor porcentaje de ellos indicó estar parcialmente de acuerdo.

La siguiente pregunta de esta dimensión se refiere a la existencia de respeto mutuo entre los miembros del equipo. Partiendo del presupuesto de que el respeto es una de las bases fundamentales del trabajo en equipo, se les preguntó a los colaboradores del GAD si entre los miembros del grupo existe respeto, a lo que respondieron totalmente de acuerdo el mayor

porcentaje de los encuestados, y parcialmente de acuerdo el solo una cuarta parte de ellos, quedando las opciones que manifiestan valores inferiores totalmente descartadas por los encuestados.

En resumen, los datos de la Figura 3 reflejan la existencia de un clima de respeto entre los miembros del equipo que forman los colaboradores del GAD encuestados.

En la última pregunta de esta dimensión se les consultó a los colaboradores si han planteado en alguna oportunidad soluciones a los problemas que se presentan como equipo, haciendo sobre ello propuestas que ayuden a canalizar los problemas de la mejor manera posible.

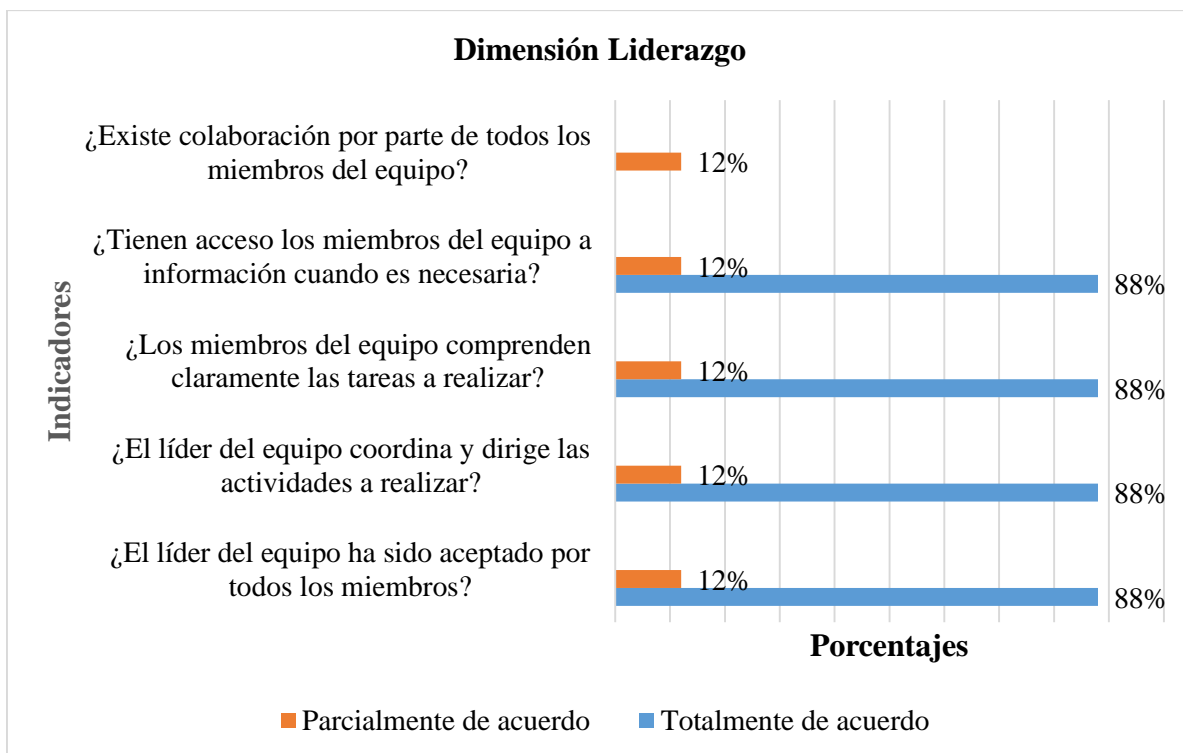
Las opciones marcadas fueron las más altas entre las ofrecidas, que son parcialmente de acuerdo como se aprecia en los datos de la Figura 3.

De esos datos se puede deducir que los colaboradores no son meros espectadores ante los problemas, sino que presentan alternativas de solución, las cuales son escuchadas y tomadas en cuenta con bastante frecuencia, tal como queda demostrado los datos de la tabla.

Dimensión Liderazgo

La Dimensión Liderazgo es la que más preguntas tiene en el instrumento aplicado, y en el mismo se les preguntó a los encuestados si existe colaboración por parte de todos los miembros del equipo. Se trata de una pregunta dirigida a valorar la percepción de los encuestados sobre la colaboración como parte del trabajo en equipo. Que esa colaboración es total fue la opinión de la mayor parte de los encuestados, en tanto un porcentaje considerablemente bajo de ellos consideró que solo se da de manera parcial. Los datos de la Figura 4 reflejan que es posible que existan algunas dificultades en materia de colaboración que deben ser resueltas con la intervención oportuna del líder del equipo y cada uno de sus miembros.

Figura 4. Dimensión Liderazgo



La siguiente pregunta se refiere al acceso que tienen los miembros del equipo a información cuando es necesaria. Debe indicarse al respecto que los criterios de acceso a la información deben entenderse en primer lugar desde el punto de vista legal: existe información que por su incidencia en los planes, programas y proyectos estratégicos del GAD no pueden ser accesibles a todos los colaboradores. De ahí que existe información reservada o confidencial a la que solo tengan accesos determinados servidores que ocupan cargos directivos.

Una vez precisada esa circunstancia es evidente que al preguntar a todos los colaboradores del GAD algunos manifiesten ciertas limitaciones respecto al acceso a la información. Sin embargo, la mayoría de ellos indicó estar totalmente de acuerdo en cuanto a los niveles de acceso a la información.

La minoría de los encuestados manifestó estar parcialmente de acuerdo como se aprecia en la Figura 4, criterio que se debe interpretar a la luz de lo explicado referente a los tipos de información y niveles de acceso.

La comprensión de las tareas a realizar por los miembros del equipo fue otra de los indicadores evaluados. Esta pregunta se refiere a la realización de tareas concretas para alcanzar los objetivos generales como equipo dentro del GAD. En cuanto a la comprensión de las tareas

concretas a realizar por cada uno de ellos un porcentaje muy bajo, como se aprecia en los datos de la tabla anterior, estuvo parcialmente de acuerdo en que la misma existe, en tanto la mayoría manifestó estar totalmente de acuerdo con la afirmación implícita en la afirmación.

Ello muestra una adecuada relación entre las obligaciones particulares de cada miembro del equipo y su contribución a los objetivos generales analizados de la entidad. En resumen, se puede afirmar que de los datos de la Figura 4 se deriva un alto grado de comprensión de las tareas a realizar como individuos dentro del equipo de trabajo del GAD. }

La dirección y coordinación de las actividades a realizar por parte del líder de equipo también fueron objeto de análisis. Como se explicó en el marco teórico de la investigación, el líder debe realizar dentro del equipo varias funciones, entre las que se encuentran las de coordinación, supervisión y comunicación de los objetivos y las metas que deben alcanzarse. Bajo ese presupuesto se preguntó a los encuestados en cuanto las tareas de coordinación y dirección que realiza el líder del GAD.

La mayoría consideró que está totalmente de acuerdo en que la presidenta del GAD coordina y dirige las actividades que los involucra de manera adecuada, mientras una minoría considerablemente baja indicó estar parcialmente de acuerdo. Se trata evidentemente del mismo porcentaje en cuanto a la aceptación que se abordó en la pregunta anterior.

Los resultados porcentuales de la Figura 4 y el análisis efectuado permiten afirmar que entre los encuestados existe un alto nivel de colaboración y trabajo en equipo que se manifiesta en cada una de las variables medidas, lo que permite contar con un diagnóstico de la situación actual en cuanto al trabajo en equipo e identificar posibles acciones para incidir positivamente en aspectos puntuales que lo afectan.

La última pregunta de esta dimensión se refiere a la aceptación del líder por los miembros del equipo de trabajo. En esta pregunta se va directamente al punto de su aceptación por los colaboradores del GAD que fueron encuestados.

A esa aceptación la mayoría de los colaboradores respondió que es total como se parecía en la Figura 4, mientras la minoría indicó que es de manera parcial, tal como se refleja en los datos de la tabla que antecede. Si se tiene en cuenta que el equipo del GAD está dirigido por su presidenta, que es elegida por el voto popular y no por sus propios colaboradores, se

entiende que esa aceptación es muy poco probable que sea expresada de la misma manera por todos sus colaboradores.

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

4.1. Discusión de los resultados

En cada una de las dimensiones abarcadas en el estudio de campo se pudo constatar que, en general, los colaboradores del GAD Parroquial de Montalvo, cantón Río Verde, tienen una actitud positiva ante el trabajo en equipo, se involucran en el mismo y su opinión es tomada en cuenta al momento de adoptar decisiones que puedan afectarlos individual o colectivamente. No obstante, los datos de la encuesta reflejaron ciertas dificultades en la pregunta relacionada con la comunicación de los objetivos y los criterios de evaluación aplicados, donde prácticamente un tercio de los encuestados manifestó estar solo parcialmente de acuerdo con la afirmación de que no existen ese tipo de conflictos en el GAD.

Un resultado igualmente alto de afectación al trabajo en equipo fue detectado en la pregunta relativa a la acogida de las propuestas que hacen los colaboradores para la resolución de problemas que afectan su buen desempeño en la institución, donde tres cuartos de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con la afirmación de que la opinión de todos se toma en cuenta adecuadamente y con el mismo valor y consideración.

En cuanto a las circunstancias en que se desarrolla el trabajo en equipo, la encuesta demostró que no todos los trabajadores consideran que existe un clima de confianza para su desempeño, mostrándose parcialmente de acuerdo en que el trabajo en equipo transcurre en condiciones de confianza, aprecio y seguridad que permita a cada uno expresar sus opiniones o realizar sus obligaciones en un clima de confianza.

Otra de las dimensiones analizadas en la encuesta se refiere a las relaciones de los colaboradores con la institución. En tal sentido más de un tercio de los encuestados manifestó estar parcialmente de acuerdo en que los objetivos institucionales que se transmiten a los colaboradores son comprendidos cabalmente por éstos. Esa falta de comprensión hace que en ocasiones no se alcancen los niveles de productividad y calidad de los servicios requeridos, lo que remite una vez más a las dificultades de la comunicación para realzar el trabajo en equipo en el GAD.

Esa apreciación coincide con la expresada por Betancourt (2016) en su estudio, donde llegó a la conclusión de que es necesario que los colaboradores desarrollen diariamente sus actividades de manera eficiente y eficaz, valores que se ven afectados cuando los objetivos institucionales estratégicos y cotidianos, no se transmiten adecuada y oportunamente a los colaboradores, lo que ocasiona falta de coordinación, pérdida de tiempo y uso ineficiente de los recursos y el talento humano.

También resulta de interés referirse en esta parte a la opinión de los colaboradores sobre la evaluación de que son objeto por parte de los directivos, y en particular sobre los criterios en que se basan. Al ser preguntados si esos criterios se transmiten bien al equipo y son bien comprendidos por ellos, la mitad de los encuestados manifestó estar parcialmente de acuerdo, lo que supone un distanciamiento entre los directivos y los sujetos a evaluación que influye negativamente en el trabajo en equipo.

Sobre esas dificultades, que se deben básicamente a la inadecuada comunicación y comprensión de los criterios de evaluación y a la falta de un clima laboral desfavorable, es pertinente recordar que Rivera (2016) en su estudio llegó a la conclusión de que, cuando no existe un clima organizacional favorable, se genera el desinterés emocional y la falta de empatía entre los compañeros de trabajo, que da lugar asimismo a actitudes individualistas, tensiones recurrentes y falta de motivación laboral.

A pesar de las dificultades señaladas, en la última interrogante de la encuesta, referida al rol de dirección y coordinación que realiza el líder dentro del GAD, más de una quinta parte de los colaboradores encuestados consideró que ese rol es adecuado, de donde se puede deducir que las dificultades para desarrollar el trabajo en equipo nos e relacionan directamente con el liderazgo, sino como la comunicación, coordinación y cooperación del grupo para llevar adelante sus tareas.

Esa conclusión se corresponde con lo expresado por Huertas (2018), quien señaló que la comunicación interna es un factor fundamental dentro de la organización, ya que permite incluir a los trabajadores y colaboradores en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la empresa, como medio para fortalecer el trabajo en equipo y alcanzar una mayor motivación laboral, partiendo de la satisfacción de los intereses y expectativas individuales y colectivas inherentes a cada uno de los colaboradores y al GAD, respectivamente.

De la discusión se puede resumir que el nivel de trabajo en equipo del GAD parroquial de Montalvo, cantón Rioverde provincia de Esmeraldas es considerablemente alto, lo que no excluya que deban mejorarse en algunos aspectos puntuales como la comunicación, colaboración y supervisión que fueron analizados en la encuesta, para identificar en cuál de todas se debe trabajar para elevar los niveles de aceptación dentro del equipo, y cuáles serían las estrategias más adecuadas para superar las principales dificultades señaladas, cuya superación incidirán positivamente en la motivación de los trabajadores, el clima laboral y la satisfacción laboral como variables estrechamente relacionadas con el trabajo en equipo.

Concretamente, a partir de los resultados del estudio, se podría diseñar y aplicar un plan de acción que permita realizar un diagnóstico más detallado del trabajo en equipo a través de la observación sistemática durante un determinado período de tiempo, y luego cruzar los resultados con los de la encuesta para determinar los factores principales que inciden positivamente o negativamente en el trabajo en equipo, más allá de la opinión expresada por los colaboradores en la encuesta que se aplicó.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Del estudio del tema se derivan las siguientes conclusiones.

- Del análisis del trabajo en equipo en el GAD parroquial de Montalvo, cantón Rioverde provincia de Esmeraldas, se concluye que todas las dimensiones analizadas poseen un nivel parcial y totalmente alto, debiéndose resaltar la buena práctica de tomar en cuenta las opiniones de todos los miembros en el proceso de toma de decisiones, la comprensión de las tareas asignadas, el acceso a la información cuando es necesaria, la aceptación del liderazgo y la coordinación y dirección de las tareas por parte del líder.
- Los procesos de toma de decisiones, gestión de conflictos y resolución de problemas en el GAD Parroquial de Montalvo se pueden describir como dinámicos, de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada, ya que en ellos intervienen en mayor o menor medida todos los colaboradores, con independencia de su posición institucional o las labores que realizan, lo que contribuye al logro de los resultados individuales y colectivos en un ambiente de colaboración.
- Por lo que se refiere a la comunicación interna y externa en el GAD Parroquial de Montalvo, de acuerdo con los resultados obtenidos puede calificarse como alta, aunque debe mencionarse que se detectaron algunas afectaciones en la transmisión de los objetivos institucionales, así como en la comprensión de los criterios de evaluación que se emplean para medir el desempeño de cada uno de los colaboradores, lo que genera según algunos encuestados manifestaciones de insatisfacción que deben superarse.
- En cuanto a las características de los procedimientos de colaboración y liderazgo en el GAD Montalvo, se pueden describir como dinámicos, ya que en ellos intervienen todos los colaboradores tanto en la formulación de las decisiones como en su aplicación práctica, aunque se ven afectados en cierta medida por las dificultades en

la transmisión clara de los objetivos institucionales y los criterios de evaluación del desempeño. De los procesos de colaboración y liderazgo se concluye que, según los resultados del instrumento aplicado, existe un alto porcentaje de aceptación de los líderes y de su actuación por parte de los colaboradores.

5.2. RECOMENDACIONES

No existen grandes dificultades en el trabajo en equipo en el GAD Parroquial de Montalvo, cantón Río Verde; sin embargo, es necesario hacer énfasis en algunos aspectos puntuales que debieran mejorarse para elevar los niveles identificados con la encuesta que se aplicó. Las siguientes recomendaciones van en esa dirección.

- La directiva del GAD Parroquial de Montalvo, cantón Río Verde, a partir de los resultados de la presente investigación, se le recomienda adoptar una estrategia de mejorar continua en la comunicación con los colaboradores, con vistas a mantener y elevar los niveles del trabajo en equipo y su satisfacción laboral.
- Asimismo, se recomienda trabajar en la transmisión de los objetivos de la entidad a sus colaboradores, y asegurarse que los comprenden bien para que puedan contribuir correctamente a ellos desde sus respectivos puestos de trabajo.
- Potenciar la intervención todos los colaboradores, con independencia de su posición institucional o las labores que realizan, en la gestión de conflictos y resolución de problemas la solución, lo que contribuirá de mejor manera al logro de los resultados individuales y colectivos en un ambiente de colaboración.
- Finalmente, se recomienda analizar de forma conjunta con los colaboradores la actualización de funciones, y los criterios de evaluación del desempeño laboral, asegurando que estos sean comprendidos y así generar mayor productividad y mejores resultados en las evaluaciones de desempeño.

REFERENCIAS

- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional. Estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República*. Montecristi: Registro Oficial de 20 de octubre.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: Registro Oficial de 19 de octubre.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Registro Oficial de 6 de octubre.
- Batallas, H. (2013). El actual modelo de descentralización en el Ecuador: un desafío para los gobiernos autónomos descentralizados. *FORO. Revista de Derecho*, 5-22.
- Betancourt, F. (2016). *Trabajo en equipo como factor de desarrollo del talento humano del área de servicios generales de la PUCESE*. Esmeraldas: Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Sede Esmeraldas. Recuperado el 24 de julio de 2020, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/645/1/BETANCOURT%20AGUILAR%20FREDDY%20LEONARDO.pdf>
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RDA. *Revista Europea. Formación Profesional*, 8-14.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- GAD Montalvo. (2019). *Diagnóstico del GAD parroquial Montalvo*. Montalvo: GAD Montalvo. Recuperado el 14 de 2 de 2020, de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/0860015940001_DIAGNOSTICO%20PDOT%20MONTALVO_15-05-2015_19-00-48.pdf
- GAD Montalvo. (12 de junio de 2020). *gadmONTALVO.gob.ec*. Obtenido de <http://gadpmONTALVO.gob.ec/esmeraldas/?p=132>
- GSH. (2009). *Administración del talento humano*. Bogotá: Grupo Soluciones Horizonte. Recuperado el 23 de julio de 2020, de <https://www.gsh.com.co/blog/talento-humano>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Huertas, J. (2018). *Estudio de la comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Antonio Ante en el año 2018*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte. Recuperado el 24 de julio de 2020, de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/8849/1/05%20FECYT%203425%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Jaramillo, R. (2012). *Trabajo en equipo*. México: DGRH. Recuperado el 22 de junio de 2020, de <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Maldonado, A. (2015). *El Trabajo en Equipo y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios del área de vinculación de la Empresa Pública PETROECUADOR*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Recuperado el 23 de julio de 2020, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7486/1/T-UCE-0007-198i.pdf>
- Montoya, J. (2012). Metodología para medir y evaluar individualmente el trabajo en equipo. *Ingeniería y Sociedad*, 1-13. Recuperado el 25 de agosto de 2020, de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/7751/1/MontoyaJaime_2012_m edirevaluartrabajoequipo.pdf
- Noguera, I. (2017). *Trabajo en equipo y cooperación*. Murcia : Escuela de Administración Pública.
- Rivera, M. (2016). *El trabajo en equipo y su incidencia en el clima organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 12 de agosto de 2020, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22392/1/Tesis%20Miguel%20Ri vera%2011-Abril-2016.pdf>
- Torrelles, C., & Coiduras, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 329-344.
- Torres, C. (2015). *Estrategias de consolidación del equipo de trabajo de los GAD parroquiales en la toma de decisiones administrativas*. Machala: Universidad

Técnica de Machala. Recuperado el 23 de julio de 2020, de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/3657/1/CD00201-2015-TRABAJO%20COMPLETO.pdf>

Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: ESPOCH.

Velásquez, M., & García, J. (2018). Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 249-262.

ANEXO



Encuesta dirigida los colaboradores del GAD Parroquial de Montalvo, cantón Río Verde provincia de Esmeraldas

Estimado colaborador, encarecidamente se presenta la siguiente encuesta con el objetivo de recopilar información que permita el desarrollo del tema de investigación “**Análisis del trabajo en equipo GAD Parroquial de Montalvo, cantón Río Verde provincia de Esmeraldas**”. Por la seriedad que demuestre en sus respuestas le anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Escala de calificación

Criterio	Valor
Totalmente desacuerdo o no da lugar	0
Parcialmente en desacuerdo	1
Indiferente o indeciso	2
Parcialmente de acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	4

N°	<u>Preguntas</u>	<u>Escalas de medición</u>				
1	¿Se toma en cuenta la opinión de todos los miembros al tomar una decisión?					
2	¿Han existido conflictos de tipo interpersonal?					
3	¿Ha planteado propuestas para la resolución de problemas?					
4	¿El trabajo del equipo ha transcurrido en un ambiente de confianza?					
5	¿Existe respeto mutuo entre los miembros del equipo?					
6	¿Es buena la comunicación entre los miembros del equipo?					
7	¿Los objetivos se han transmitido bien al equipo y han sido comprendidos?					
8	¿Los miembros del equipo comprenden claramente las tareas a realizar?					
9	¿Los criterios de evaluación se han transmitido bien al equipo y han sido comprendidos al inicio del trabajo?					
10	¿Tienen acceso los miembros del equipo a información cuando es necesaria?					
11	¿Los colaboradores contribuyen al equipo de la manera como se les solicita?					
12	¿Existe colaboración por parte de todos los miembros del equipo?					
13	¿El líder del equipo ha sido aceptado por todos los miembros?					
14	¿El líder del equipo coordina y dirige las actividades a realizar?					