



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional.

TEMA:

**“MODELO DE GESTIÓN BASADO EN TRABAJO EN EQUIPO PARA CLAVE
CONSULTORES.”**

Trabajo de graduación previo a la

obtención del título de:

Psicólogo Laboral y Organizacional.

Autor:

Jairo José Cabrera González.

Director:

Master Mario Moyano Moyano.

Cuenca, Ecuador

2011

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi amada madre y a mis amigos fraternos (Patricio Regalado y Natali Alvear) quienes me apoyaron, guiaron y motivaron en los momentos más difíciles de mi vida personal, durante el desarrollo de esta investigación. Permitiéndome así no alejarme de mi objetivo, llegar a ser Psicólogo Laboral.

Jairo José Cabrera González.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios, por no dejarme nunca solo.
- A mi madre, por enseñarme a no rendirme, con su ejemplo de vida.
- A Patricio Regalado, por hacer el papel de padre en mi vida, mi mejor amigo y consejero.
- A Lorena, por tu cariño, por tu entrega, por tu tiempo y sobre todo por creer en mí.
- A Natali Alvear, por ser mi compañera intelectual frente a cualquier desafío que la vida me ha presentado, por tu tiempo y por tu capacidad para simplificar mis dudas.
- A Clave Consultores, por abrir sus puertas a mi investigación y colaborar en todo lo necesario para cumplir con mí objetivo.
- A mi director, por la paciencia y tiempo empleado en mi investigación.
- A usted, por formar parte de este proyecto.

RESUMEN

En la actualidad, las empresas buscan poseer dentro de su capital humano personas con un nivel establecido de competencias y habilidades que faciliten el desenvolvimiento de cada individuo en su área de trabajo, reflejando la utilidad de esta estrategia en el aumento del capital o productividad, sin embargo, son pocas las instituciones que promueven la interacción de las personas o departamentos, es así que al fusionar responsabilidades se encuentran con obstáculos que solo pueden ser superados con el trabajo en equipo, es por esta razón que el objetivo de estudio de esta investigación está enfocado a generar una propuesta sobre un modelo de gestión basado en el trabajo en equipo aplicable a la empresa cuencana Clave Consultores. Para este propósito se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la organización, con la finalidad de encontrar indicadores que necesiten ser reforzados y crear una plataforma que permita optimizar recursos, a identificar roles / funciones y a coordinar esfuerzos para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de la labor que realizan.

ABSTRACT

Currently, businesses look to have within their human capital people with an established level of competencies and abilities that facilitate the development of each individual in their area of work – reflecting the usefulness of this strategy in the growth of capital or productivity. However, the institutions that promote the interaction of people or departments are few, it is by this combining responsibilities that obstacles are encountered that can only be overcome by teamwork. For this reason, the objective of this study is focused on generating a proposal for a management model based on teamwork applicable to the Cuencan business Clave Consultores. For this purpose, a diagnostic of the current situation of the organization was done, with the aim of finding indicators that need to be reinforced and creating a platform that allows the optimization of resources, the identification of roles and functions and the coordination of efforts to improve the quality, efficiency and effectiveness of the work that is done.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Graciela Espinoza", written below the official stamp.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIA | I |
| AGRADECIMIENTOS | II |
| RESUMEN..... | III |
| ABSTRACT..... | iv |
| INTRODUCCIÓN..... | XI |
| | |
| CAPITULO 1..... | 1 |
| CLAVE CONSULTORES..... | 1 |
| 1.1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.2. ANTECEDENTES | 4 |
| 1.3. CLAVE CONSULTORES COMO ORGANIZACIÓN | 6 |
| 1.4. CULTURA ORGANIZACIONAL | 7 |
| 1.5. MISIÓN..... | 7 |
| 1.6. VISIÓN..... | 8 |
| 1.7. VALORES | 8 |
| 1.8. POLÍTICAS..... | 9 |
| 1.9. ANÁLISIS FUNCIONAL DE CLAVE CONSULTORES | 9 |
| 1.10. CAMPOS DE ACCIÓN..... | 11 |
| 1.10.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 11 |
| 1.10.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 12 |
| 1.10.3. RECURSOS HUMANOS | 13 |
| 1.10.4. DESARROLLO PERSONAL | 14 |
| 1.11. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN..... | 15 |
| 1.11.1. ESPECIFICIDAD | 16 |

| | |
|--|----|
| 1.11.2. ACEPTABILIDAD | 16 |
| 1.11.3. FLEXIBILIDAD..... | 16 |
| 1.11.4. MENSURABILIDAD..... | 16 |
| 1.11.5. ACCESIBILIDAD..... | 16 |
| 1.11.6. CONGRUENCIA | 16 |
| 1.12. ORGANIGRAMA DE CLAVE CONSULTORES. | 17 |
| 1.13. ROLES Y FUNCIONES..... | 18 |
| 1.13.1. GERENTE | 18 |
| 1.13.2. COORDINADOR DE PROYECTOS | 19 |
| 1.13.3. COORDINACIÓN DE LOGÍSTICA | 20 |
| 1.13.4. FACILITACIÓN Y CAPACITACIÓN..... | 22 |
| 1.14. CONCLUSIÓN..... | 25 |
| | |
| CAPITULO II..... | 26 |
| TRABAJO EN EQUIPO | 26 |
| 2. INTRODUCCIÓN..... | 26 |
| 2.1. TRABAJO EN EQUIPO. | 26 |
| 2.2. DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO..... | 28 |
| 2.3. TIPOS DE EQUIPOS. | 29 |
| 2.3.1. EQUIPOS CENTRADOS EN LAS PERSONAS. | 29 |
| 2.3.2. EQUIPOS CENTRADOS EN LAS TAREAS.- | 29 |
| 2.3.3. EQUIPOS CENTRADOS EN LOS RESULTADOS | 29 |
| 2.3.4. CÍRCULOS DE CALIDAD.-. | 29 |
| 2.3.5. EQUIPOS DE PROCESO.-..... | 30 |
| 2.3.6. EQUIPOS AUTÓNOMOS.-..... | 30 |
| 2.4. ASPECTOS FUNCIONALES PARA TRABAJAR EN EQUIPO..... | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 2.4.1. METAS CLARAS Y REALISTAS.- | 31 |
| 2.4.2. NORMAS DE COMPORTAMIENTO.- | 31 |
| 2.4.3. ASIGNACIÓN DE ROLES.- | 31 |
| 2.4.4. ROLE-PLAYING.- | 31 |
| 2.4.5. AMBIENTE DE TRABAJO.- | 31 |
| 2.5. COMPETENCIAS QUE FAVORECEN AL TRABAJO EN EQUIPO | 32 |
| 2.5.1. COMUNICACIÓN ASERTIVA.- | 32 |
| 2.5.2. LIDERAZGO.- | 32 |
| 2.5.3. PLANIFICACIÓN, FOROS COMUNICATIVOS, ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS.- | 32 |
| 2.5.4. FLEXIBILIDAD CONDUCTUAL.- | 32 |
| 2.5.5 PERCEPCIÓN.- | 33 |
| 2.5.6 CREATIVIDAD.- | 33 |
| 2.5.7 TRABAJO BAJO PRESIÓN.- | 33 |
| 2.6. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO. | 33 |
| 2.7. LIDERAZGO DENTRO DEL TRABAJO EN EQUIPO | 35 |
| 2.7.1. BENEFICIOS DEL LIDERAZGO: | 37 |
| 2.8. TIPOS DE LÍDER | 39 |
| 2.8.1. LÍDER AUTÓCRATA.- | 39 |
| 2.8.2. LÍDER NEGOCIADOR.- | 39 |
| 2.8.3. LÍDER ANIMADOR O DINAMIZADOR.- | 40 |
| 2.8.4. LÍDER SITUACIONAL.- | 40 |
| 2.8.5. LÍDER TRANSFORMACIONAL.- | 40 |
| 2.8.6. LÍDER TRANSACCIONAL.- | 41 |
| 2.9. DIFERENCIAS ENTRE LÍDER Y JEFE DENTRO DE UN EQUIPO | 41 |
| 2.10. EL VALOR DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO DENTRO DEL TRABAJO EN EQUIPO. | 42 |

| | |
|---|-----------|
| 2.11. ASIGNACIÓN DE ROLES EN EL TRABAJO EN EQUIPO..... | 44 |
| 2.11.1. ROLES ESTABLECIDOS: | 45 |
| 2.11.1.1. LÍDER COORDINADOR: | 45 |
| 2.11.1.2. ESCRIBAS: | 45 |
| 2.11.1.3. ANIMADORES- REPRESENTANTES: | 45 |
| 2.11.1.4. MIEMBROS ACTIVOS:..... | 45 |
| 2.11.1.5. MIEMBROS NUCLEARES: | 45 |
| 2.11.2. ROLES ESPONTÁNEOS..... | 46 |
| 2.11.2.1. EL JEFE MAYOR: | 46 |
| 2.11.2.2. EL AGITADOR: | 46 |
| 2.11.2.3. EL DESAFIANTE: | 46 |
| 2.11.2.4. EL INVESTIGADOR: | 46 |
| 2.11.2.5. EL EVALUADOR: | 46 |
| 2.11.2.6. EL COMPROMETIDO A LA ORGANIZACIÓN:..... | 46 |
| 2.11.2.7. EL ESCUDRIÑADOR:..... | 47 |
| 2.11.2.8. EL TRABAJADOR EN EQUIPO: | 47 |
| 2.12. CONCLUSIÓN: | 48 |
| | |
| CAPITULO III..... | 49 |
| APLICACIÓN PRÁCTICA | 49 |
| 3.1. INTRODUCCIÓN..... | 49 |
| 3.2 ENTREVISTAS..... | 49 |
| 3.2.1. ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS SOCIOS DE CLAVE CONSULTORES..... | 50 |
| 3.3. ENCUESTAS..... | 52 |
| 3.3.1. ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS SOCIOS DE CLAVE CONSULTORES..... | 52 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3.2. APRECIACIÓN GENERAL DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS INTEGRANTES DE CLAVE CONSULTORES..... | 53 |
| 3.3.3. ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS PARTICIPANTES DE LOS TALLERES OFERTADOS POR CLAVE CONSULTORES. | 56 |
| 3.3.4. ENCUESTA PARA LOS PARTICIPANTES DE LOS TALLERES DE TRABAJO EN EQUIPO OFERTADO POR CLAVE CONSULTORES..... | 59 |
| 3.3.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS PARTICIPANTES DE LOS TALLERES DE TRABAJO EN EQUIPO APLICADOS POR CLAVE CONSULTORES..... | 60 |
| 3.3.6. RESULTADO GENERAL DE LA TABULACIÓN DE ENCUESTAS ORIENTADAS A LOS PARTICIPANTES DE LOS TALLERES SOBRE TRABAJO EN EQUIPO OFERTADOS POR CLAVE CONSULTORES. | 71 |
| 3.4. CONCLUSIÓN: | 73 |
| | |
| CAPÍTULO IV | 74 |
| PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO PARA CLAVE CONSULTORES..... | 74 |
| 4. INTRODUCCIÓN..... | 74 |
| 4.1. PASOS PARA ESTABLECER EL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN TRABAJO EN EQUIPO..... | 74 |
| 4.1.1. CONSIDERACIONES..... | 76 |
| 4.1.1.1. Integración de las áreas de trabajo..... | 77 |
| 4.1.1.1.1. Modificación del Organigrama. | 78 |
| 4.2. INDICADORES RELEVANTES A CONSIDERAR EN LA PROPUESTA DE GESTIÓN. | 79 |
| 4.2.1 FUNCIONES | 79 |
| 4.2.1.1. DIRECTRICES FORMALES | 79 |
| 4.2.1.1. 1. ÁREA DE GERENCIA | 80 |
| 4.2.1.1.2. LOGÍSTICA | 82 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.1.1.3. COORDINADOR DE PROYECTOS | 83 |
| 4.2.1.1.4. SECRETARÍA..... | 84 |
| 4.2.2. ADMINISTRACIÓN GENERAL..... | 85 |
| 4.2.2.1. PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA..... | 85 |
| 4.2.2.1.1. RECOMENDACIONES | 86 |
| 4.2.2.2. CONTROL Y COORDINACIÓN | 87 |
| 4.2.2.2.1. RECOMENDACIONES..... | 89 |
| 4.2.3 COMUNICACIÓN..... | 90 |
| 4.2.3.1. COMUNICACIÓN APLICABLE A LA REALIDAD DE CLAVE CONSULTORES. | 90 |
| 4.2.3.1.1 RECOMENDACIONES..... | 91 |
| 4.2.3.2. CANALES DE COMUNICACIÓN..... | 91 |
| 4.2.3.2.1. RECOMENDACIONES..... | 93 |
| 4.2.3.3. REUNIONES..... | 94 |
| 4.2.3.3.1. RECOMENDACIONES..... | 95 |
| 4.2.3.4. PUBLICIDAD | 96 |
| 4.2.3.4.1. RECOMENDACIONES..... | 97 |
| 4.3 CONCLUSIÓN..... | 98 |
| VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA SOBRE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL TRABAJO EN EQUIPO PARA LA EMPRESA CLAVE CONSULTORES POR PARTE DE LOS SOCIOS FUNDADORES | 99 |
| CONCLUSIONES GENERALES | 100 |
| RECOMENDACIONES GENERALES | 104 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 107 |
| ANEXOS | 110 |

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad proponer un modelo de gestión basado en trabajo en equipo para la empresa Clave Consultores, el mismo que permitirá mejorar el nivel de desenvolvimiento y coordinación de responsabilidades entre los integrantes de esta sociedad con el objetivo de optimizar la eficiencia y eficacia en la calidad del servicio que ofertan.

Clave Consultores es una sociedad que se caracteriza por prestar servicios de capacitación a nivel profesional, actividad que depende de cada uno de sus integrantes, puesto que cumplen con el papel de facilitadores o guías de procesos frente a grupos numerosos de personas. Por tal razón los socios de la consultora deben identificar con claridad las responsabilidades de cada miembro, los medios de comunicación para mantenerse informados y el sistema administrativo con el que laboran, es así que determinarán si las herramientas con las que están interactuando son las necesarias para poder desempeñar un trabajo de alto nivel.

Cuando una empresa selecciona un proyecto para ejecutarlo sin tener presente su previa planificación y recurre a la improvisación; genera pérdida de clientes por mala calidad, disminuye el nivel de credibilidad y provoca conflictos internos por motivos de actitud o disciplina.

Para evitar los inconvenientes anteriormente mencionados se realizará un diagnóstico de la situación actual de la empresa con la finalidad de determinar los indicadores que necesiten ser reforzados para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de las interacciones como equipo y de la labor que realizan tanto en la parte interna de la organización como en el servicio externo que ofertan. Basándome en las necesidades que surjan durante la investigación podré proponer un modelo real y con utilidad para la consultora.

Clave Consultores está conformada por cuatro integrantes de planta más auxiliares ocasionales, según la necesidad del proyecto. Por esta razón la propuesta posee la finalidad de mejorar el nivel empresarial y el de trabajo en equipo que exista en la institución, proyectando así resultados positivos en el servicio que prestan.

La presente investigación está conformada en dos partes: Teórica y Práctica.

La parte teórica está conformada por los siguientes capítulos:

El Capítulo I contiene información del lugar donde se realizara la propuesta del proyecto (la empresa Clave Consultores), en donde se dará a conocer la historia, datos generales, campos de acción, hechos; etc., además se hará una descripción sobre la parte funcional de la organización. Para luego en el Capítulo II hacer referencia a todo lo relacionado con el Trabajo en Equipo donde consta a detalle definiciones, diferencias entre un equipo y un grupo, los diferentes tipos de equipos que existen, la importancia de equipos de alto rendimiento, las ventajas del liderazgo y de la asignación de roles, además de mencionar competencias que favorecen al desempeño ideal de trabajar en equipo, los tipos de liderazgo y los beneficios del liderazgo estratégico.

Por otra parte, para poder identificar, medir, observar, evaluar las competencias y el rendimiento de la sociedad, la parte práctica se desarrollara a partir del Capítulo III que está enfocado a realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de entrevistas y encuestas a los socios de la consultora, a profesionales externos y a los clientes que han trabajado con esta institución, con la finalidad de encontrar los indicadores que estén afectando al desenvolvimiento de los integrantes de la sociedad como equipo y a la calidad de su servicio.

Una vez obtenidos los indicadores que afectan al trabajo que la consultora realiza, en el Capítulo IV se procederá a elaborar la Propuesta del Modelo de Gestión orientado a mejorar el Trabajo en Equipo de la empresa (interna / externa); la misma que contará con una planificación de responsabilidades (manual de funciones), recomendaciones para mejorar el sistema administrativo y de comunicación, más sugerencias en las diferentes áreas que presenten dificultades (resultado de la etapa de evaluación), para luego finalizar con las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

CAPITULO 1.

CLAVE CONSULTORES.

1.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas requieren un personal capacitado y organizado para enfrentar las diversas exigencias del mercado cada vez más estricto y competitivo, se sabe que ninguna institución, que no cuenta con una planificación estratégica como estructuras de desarrollo organizacional y ejes claros para construir y promocionar el recurso humano no pueden sobrevivir a las amenazas de la competencia y a las pretensiones del cliente. Es así que trataremos de demostrar que la organización interna de una empresa es fundamental para garantizar su extensión, tanto en reconocimientos por su marca o servicio y también en la expansión de sus bases de trabajo, administrando las competencias de su activo más importante que son los integrantes de su establecimiento.

La ciudad de Cuenca cuenta con un centenar de empresas, la mayoría de ellas ubicadas en el parque industrial y todas preocupadas en desarrollar las competencias de sus trabajadores para aumentar su productividad y eficiencia. Lo que se debe recalcar es que cada una de ellas está centrada a la productividad y desarrollo de sus respectivos intereses enfocando sus energías al posicionamiento de su marca y a la consecución de clientes fuertes, pero en el transcurso de este proceso descuidan los diversos problemas que surgen dentro de su institución, donde su capital humano se ve afectado, enfrentando mala comunicación entre departamentos, jefes, supervisores y uno que otro inconveniente que se refleja en su desenvolvimiento

laboral. Esto generó una oportunidad de trabajo para lo que hoy se conoce como consultoría en recursos humanos, centrandó su atención en el personal de una organización y a sus procesos de interacción, tales como la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el liderazgo, dinámicas de grupo y la importancia de su aporte a la organización con el trabajo que realizan, también se orienta a los dirigentes empresariales con los sistemas de administración de recompensas, planes de carrera y a sus relaciones con el personal, sin olvidar la estrategia empresarial para la consecución de objetivos. Reconociendo la neutralidad de un agente externo a los problemas institucionales, la gerencia acude a los servicios de un consultor obteniendo buenos resultados.

Entre las empresas más destacadas en la ciudad de Cuenca dentro de la línea de la consultoría y desarrollo del recurso humano encontramos a las siguientes:

Advance Consultora es una organización, dedicada a proveer soluciones a las empresas públicas y privadas en las siguientes áreas: Investigación de Mercados y Marketing; Estrategia y Gestión; Capacitación y Formación a través de Metodologías de vanguardia con los más altos Estándares de Calidad, sostenidos en un grupo de trabajo competente y comprometido.

En la ciudad de Cuenca está reconocida como una de las empresas fundadoras en la capacitación del talento humano, en la actualidad esa sociedad entre recurso humano y marketing se disolvió, siendo ahora su prioridad el marketing a cargo del señor Luis Pastor.

Fuente www.advanceconsultora.com

Propraxis es una consultora orientada a proyectos, su fuerte es el uso de estrategias de franquicias comerciales para mejorar la calidad usando innovaciones para acceder a nichos especializados del mercado, brinda servicios en marketing e investigación de mercados, dentro de sus prestaciones encontramos análisis del mercado en muestreo, encuestas en cualquier área y asesoramiento en oportunidades del mercado.

Fuente www.propraxis.com

Sagitta Consultores Consultoría en proyectos, provee certificación para un mejor servicio al cliente, creada en el 2006 con la finalidad de brindar servicios de asistencia integral en gestión empresarial y capacitación, para apoyar al desarrollo estratégico, ubicada en la ciudad de Cuenca

Fuente www.sagitta.ec

Clave Consultores es una organización dedicada a la capacitación y desarrollo del talento humano realizando consultoría en organizaciones que deseen potencializar las habilidades de su personal. Ubicada en la ciudad de Cuenca desde el 2009 ejecutando trabajos con empresas de prestigio.

Esta consultora, motivo de la presente investigación, analizó a la competencia y observo que su interés principal está enfocado al marketing empresarial más que a la capacitación del personal, siendo su prioridad principal la industria y restando interés a las organizaciones pequeñas que se encuentran fuera del área de productividad o servicios como fundaciones o pequeñas agrupaciones con afanes de crecimiento, es aquí que Clave Consultores dedica su atención mientras crece como organización y como un

referente de capacitación, dirigiendo su atención a la formación interna de estas organizaciones, fortaleciendo el trabajo en equipo y mejorando sus relaciones interpersonales, aumentando su productividad.

Estas empresas en la ciudad de Cuenca son las más reconocidas en el área de capacitación para desarrollar el talento humano, pero no debemos olvidar las exigencias y necesidades constantes del mercado, esto hace que cada empresa se dedique a líneas diversas de trabajo pero dentro del área del recurso humano, en la actualidad al ver que las oportunidades en esta área de trabajo son altas se han creado nuevas consultoras, esperemos escuchar de ellas en un futuro.

1.2. ANTECEDENTES

Clave Consultores, es innovadora en estrategias de mejoramiento empresarial conformado por cuatro personas emprendedoras y visionarias, nace el 18 de mayo del 2009, con una característica peculiar, todos son jóvenes y sus labores están relacionados en las áreas de recursos humanos, cada uno de ellos tiene su especialidad, es así que dos miembros son psicólogos laborales y los otros integrantes son profesionales en el área de la psicología clínica, permitiendo una visión completa sobre las necesidades del talento humano por un lado y por otro las requerimientos básicos para generar un buen servicio dentro de las organizaciones, pues los ejes centrales es la calidad del servicio y la calidez en la atención, puesto que son brazos moduladores de un buen desarrollo empresarial.

Dentro de sus estrategias de mercado, se enfocaron en sus inicios, a procesos de capacitación de alto nivel basados en una red de conexiones con profesionales capacitados y reconocidos a nivel local como nacional, lo que les permitió explorar sus habilidades en

las áreas de coordinación y logística. Siendo una prueba a sus conocimientos, a sus destrezas en trabajo con grupos y evaluación de metas a través de los resultados obtenidos. Estos espacios de trabajo contaban con bonificaciones económicas a favor del esfuerzo de cada integrante de Clave Consultores.

En función del éxito obtenido y el continuo reconocimiento de sus talentos como de la interacción de los conocimientos y competencias de los integrantes de la sociedad es que descubren su vocación dentro de la facilitación de procesos y empiezan a organizar eventos de capacitación del talento humano dando paso al nacimiento de Clave Consultores creando un espacio que brinde calidad en la capacitación y calidez de parte de todos sus miembros que se identifican con las necesidades de su mercado, es decir de los usuarios de sus servicios, fusionando estrategias de desarrollo personal como desarrollo grupal a través de un conjunto de actividades enfocada al trabajo interpersonal como intra-personal.

En su primera etapa, al establecerse los ejes de acción de Clave Consultores, se enfocan en adecuar un ambiente para las capacitaciones internas, con una capacidad de veinte personas cómodamente organizadas para formar parte de talleres de capacitación en temas especializados, orientado a profesionales del medio que requieren de propuestas de aprendizaje constante para mantener su calidad en el servicio y seguir aportando en su área de trabajo.

A los seis meses de su creación deciden ejecutar su segundo eje de acción, el trabajar en el ámbito empresarial fortaleciendo las capacidades grupales, esto con talleres al aire libre como una opción más que les permita trabajar con organizaciones o grupos de personas más numerosas, ingresando a una nueva etapa en su crecimiento como

facilitadores en talleres vivenciales denominados “Outdoor Training” o Talleres de Cuerdas, que consisten en enseñar a las personas a través de actividades dinámicas o pruebas físicas orientadas a desarrollar su capacidad dentro del equipo para mejorar el reconocimiento de los talentos de quienes conforman un grupo de trabajo.

El dominio de esta área permite a Clave Consultores ser ya una opción dentro del mercado en los procesos de consultoría y formación del profesional, generando la oportunidad de desarrollar talleres de trabajo significativo, llevando a cabo sus primeros desafíos con eficiencia y eficacia. Como ejemplo de su labor inicial en la ciudad se realizó talleres con universidades de prestigio de la ciudad como lo son: la Universidad del Azuay, Universidad Panamericana, como también el Instituto Pedagógico de Cañar “Quilloac” y con algunas instituciones reconocidas como El Gobierno Provincial, La Ilustre Municipio de Cuenca, entre otros.

Es importante destacar que parte primordial de la política de la Consultora es la preparación académica permanente de los socios, para actualizar sus conocimientos y mejorar sus niveles de competitividad.

1.3. CLAVE CONSULTORES COMO ORGANIZACIÓN

Clave Consultores es una empresa de servicios en consultoría y asesoría de excelencia, está conformado por cuatro socios, quienes trabajan de forma activa, dando prioridad a la actualización de sus conocimientos para así brindar un servicio de calidad, cubriendo las expectativas de sus clientes.

1.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de la consultora se caracteriza porque todas y cada una de las personas que aquí laboran, conciben el trabajo como una forma de realización personal, desenvolviéndose con gran entusiasmo, comprometidos a obtener los mejores resultados tanto a nivel personal como colectivo.

Es así que dentro de la convivencia laboral cada una de las personas involucradas tienen claro la importancia de las contribuciones particulares para el éxito integral de la consultora, por ende, el espacio laboral se convirtió no solo en un espacio para mejorar las capacidades laborales sino también personales, lo que promueve un servicio de calidad para el destinatario general, la sociedad, como cada uno de los que formaron parte de los procesos de capacitación organizados por la consultora.

Los valores considerados por cada integrante se demuestran en la cotidianidad de sus labores, pues son los ejes y fundamentos de las acciones que han fomentado la construcción de proyectos de vida, encaminados a promover el futuro de la consultora como un lugar de trabajo digno que aporta para contar con una mejor sociedad.

1.5. MISIÓN

Clave Consultores es un equipo de emprendedores que proporcionan servicios de consultoría y asesoramiento de excelencia respecto a la gestión y mejora de procesos, a fin de satisfacer las necesidades tanto de las personas y organizaciones, contribuyendo así al desarrollo integral de la sociedad. Están convencidos que toda organización siempre puede avanzar, aún cuando está creyendo que ha llegado al límite de su crecimiento.

1.6. VISIÓN

Clave Consultores en el 2012, será reconocida como una de las 3 mejores consultoras a nivel local, tanto en el campo de la gestión organizacional como en la capacitación, debido al compromiso en la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes, por nuestra capacidad de mantener buenas relaciones con las organizaciones, y por la contribución al desarrollo local y del país brindando estrategias para fomentar la consolidación de un mejor recurso humano que favorezca la competitividad tanto en eficiencia y eficacia. Para ello contamos con personal con las más altas cualidades humanas y profesionales, que representan nuestro activo más importante.

1.7. VALORES

Los principios o valores en Clave Consultores son el eje fundamental en todas las actividades desempeñadas. Entre los diversos valores que destacamos como parte de la cultura organizacional, es importante mencionar los siguientes:

- El respeto por las personas.
- La honestidad.
- La responsabilidad personal y social.
- El compromiso.
- La justicia.
- El aprecio por la cultura y conocimiento.
- El trabajo en equipo.
- La laboriosidad.
- La calidad de nuestro servicio.

- La disposición al cambio.
- La pro actividad
- Disciplina

1.8. POLÍTICAS

Las políticas de Clave Consultores son:

- Dar prioridad a las solicitudes y necesidades de las organizaciones.
- Ser una consultora innovadora a nivel local.
- Brindar trabajo con calidad y responsabilidad.
- Mantener altos estándares éticos en el trabajo desarrollado.
- Brindar lo mejor en nuestros proyectos generando patrones de calidad óptimos.
- Ser excelentes tanto personal como profesionalmente para desempeñar la labor diaria.

1.9. ANÁLISIS FUNCIONAL DE CLAVE CONSULTORES

La elaboración del árbol de problemas, llevo a la construcción de la matriz conocida como FODA, en donde se hace un análisis proactivo de los aspectos internos como externos de la consultora, que muestra aspectos positivos como debilidades, con la intención de direccionar el funcionamiento de la empresa.

F.O.D.A.

| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
|------------------------------------|--|--|---|
| Diversidad: conocimientos | Poseer redes laborales. | Inconclusos, no plasman todas sus ideas. | -Tiempo limitado de reuniones |
| Experiencia | - Mercado | Se distraen con facilidad. | - Tiempos cruzados a causa de sus trabajos |
| Emprendimiento | -Innovación | | - Competencia |
| Gente joven | -Prestigio | Falta de experiencia en el manejo de consultora | - Falta de análisis de Mercado |
| Responsables | -Varios campos de acción | Impuntuales, a consecuencia las diversas actividades que sus socios realizan | -Falta asesoramiento en la parte legal |
| Confianza | -Necesidades Institucionales permanentes- | | No existe un reglamento interno. |
| Trabajo de equipo | -Ubicación | Desorganización, no poseen una plataforma de información. | No existe apoyo de marketing. |
| -Luchadores.- Perseverantes | -Apoyo de centros, Fundaciones, relacionadas al campo de trabajo | | Todas las áreas de consultoría no son exploradas. |
| -Apertura al aprendizaje | | .Falta de comunicación, | |
| -Alegres | - Buen Precio | Diferentes puntos de vista que no se articulan. | |
| Compañerismo | - Servicio Cliente personalizado. | Coordinación.- delegación de tareas. | |
| Trabajadores | | | |
| Objetivos comunes | | | |
| Proactivos | | | |
| Eficientes | | | |
| Prácticos | | | |
| Creatividad | | | |
| Experiencia en su área de trabajo- | | | |

INVESTIGADOR

JAIRO CABRERA

1.10. CAMPOS DE ACCIÓN

Clave Consultores desarrolla proyectos con organizaciones que posean interés en mejorar su desempeño o de ajustarse a las exigencias del mercado. Entre estas áreas encontramos empresas públicas y privadas, fundaciones, colegios, universidades, sociedades y se proponen talleres que sean de interés actual y de alto nivel, por lo tanto la gente que se interesa en su formación académica son los principales clientes.

Clave Consultores se desarrolla en los siguientes ejes o campos de acción:

- Desarrollo Organizacional
- Planeación Estratégica.
- Recursos Humanos
- Desarrollo Personal

1.10.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En este eje, Clave Consultores considera que lo único que permanece constante en toda organización es el cambio. Es por esta razón que considera necesario generar herramientas que permitan a la institución adaptarse al medio y prepararse para enfrentar al futuro, en coordinación con la dirección de la institución. Brindando así un estudio de los procesos sociales que se dan dentro de la empresa, con el fin de identificar talentos y obstáculos que permitan tomar medidas positivas y optimizar recursos para alinearlos al objetivo principal de la organización.

OBJETIVOS GENERALES

- Elaborar cursos de capacitación que permitan que el personal de una institución sea más competitiva y pueda desarrollarse en un ambiente saludable,

implementando talleres de liderazgo y motivación, trabajo en equipo, talleres outdoors, entre otros.

- Recopilar información sobre los diversos intereses que la organización pueda tener, usando entrevistas, cuestionarios, encuestas, grupos focales, análisis y retroalimentación de la información, previamente establecidas por profesionales que son parte de esta consultora.
- Detectar porque el comportamiento de un individuo afecta positiva o negativamente al grupo que lo rodea, a través de herramientas de intervención como los grupos “T” (TRAINING), con la finalidad de encontrar oportunidades de progreso.

1.10.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Clave Consultores propone un diseño e implementación de un plan estratégico que permita alcanzar la permanencia y competitividad a nivel organizacional; además de favorecer al desarrollo de habilidades y capacidades específicas para la gestión en cada una de sus áreas, tales como: Capacidad para responder y anticiparse a cambios o necesidades, capacidad para estructurar de forma creativa las responsabilidades, capacidad para dirigir a las personas motivándoles y comprometiéndoles en sus tareas y la capacidad para evaluar y retroalimentar el desempeño organizacional e individual de forma estratégica.

OBJETIVOS GENERALES

- Facilitar la permanencia de las organizaciones en el desarrollo de sus actividades.
- Estimular el pensamiento y la actitud tanto de los directivos como de cada uno de las personas que conforman las organizaciones.

- Lograr una mayor competitividad de las organizaciones mediante el conocimiento del entorno y de sus propios recursos y capacidades.
- Definir la misión, visión, valores, políticas y cultura institucional u organizacional actual.
- Elaborar un análisis del entorno externo e interno de la organización en su situación presente y prospectiva. (FODA)
- Definir objetivos corporativos estratégicos a largo plazo que permitan conseguir logros esperados externamente e internamente.
- Formular estrategias o guías de acción que se implementarán para el logro de objetivos corporativos. (Considerando lo externo e interno)
- Definir el plan de acción (actividades claves y responsables para la implementación por medio de un cronograma)
- Asignar el presupuesto de inversión para el plan estratégico y su implementación.
- Dar seguimiento al desarrollo del plan estratégico organizacional.

1.10.3. RECURSOS HUMANOS

Clave Consultores considera que la organización orientada al crecimiento tiene conciencia de la importancia de invertir en el desarrollo de las competencias de su capital humano. Es por esta razón que pone énfasis en fortalecer el área de recursos humanos en cualquier institución con programas de mejora y desarrollo, logrando que la organización sea más competitiva gracias al talento de su personal.

OBJETIVOS GENERALES

- Capacitación del personal.
- Levantamiento de perfiles de cargo, análisis y descripción de cargos.
- Elaboración programas estructurados para reclutamiento y selección de persona.
- Creación de programas de incentivos facilitando la motivación del personal.
- Evaluación del desempeño
- Comunicación y satisfacción laboral.
- Estructurar manuales: Procedimientos, Funciones, Reglamentos Internos, Manual de Seguridad e Higiene en el trabajo.

1.10.4. DESARROLLO PERSONAL

Clave Consultores considera de vital importancia trabajar en la esencia de cada persona pues entiende que el ser humano es un organismo en permanente interacción con otros organismos. Por esta razón, un ser humano para poder rendir en su labor diaria necesariamente debe conocer sus debilidades para trabajarlas y sus fortalezas para potencializarlas, mejorando él y su entorno.

OBJETIVO GENERALES

- Desarrollar competencias individuales para reconocer las potencialidades y los bloqueos intrapersonales que permitan mejorar la actitud de cada individuo.
- Lograr estrategias adecuadas para fortalecer el autoanálisis
- Fortalecer el auto concepto
- Promocionar dinámicas alternativas para mejorar nuestro rol dentro de nuestra profesión.

En este campo de acción Clave Consultores trabaja en forma personal pero compartiendo dentro de un taller grupal, en el que cada uno responde a su propia experiencia pero se enriquece con el compartir de los demás, se manejan técnicas de relajación, visualización y vivencialización de situaciones con la posibilidad del reconocimiento de emociones y sentimientos generados a partir de los mismos.

1.11. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Es de conocimiento general, que la administración de recursos es lo que permite la evolución de cualquier organización. En una estructura se debe considerar la administración total, pues dentro de sus activos se encuentran sus trabajadores (el talento humano), donde superiores y subordinados acuerdan la responsabilidad de sus actividades, el criterio que utilizarán para alcanzar los mismos y la visión que se debe mantener para alcanzar el objetivo principal.

En Clave Consultores el método de administración usado hasta el momento es la administración por objetivos, pues como ya lo mencionamos es una empresa de servicios, por lo tanto la planeación de cada evento requiere de:

1.11.1. ESPECIFICIDAD, es decir conocer de manera clara las necesidades a atender y los responsables para realizarlo. Esto se maneja en la elaboración de una agenda previa a cada taller o proyecto.

1.11.2. ACEPTABILIDAD, se analiza si las necesidades requeridas pueden ser satisfechas con las competencias de los integrantes de Clave Consultores y con su disponibilidad.

Después del análisis se llega a una aprobación.

1.11.3. FLEXIBILIDAD, es verdad que una agenda es una guía aproximada a la realidad, pero para el éxito de una actividad, fuese cual fuese, dependerá de la capacidad de adaptación a eventos fortuitos, es decir, cualquier elemento que este fuera del alcance humano, como un accidente, variación del clima, etc. Suele tenerse un respaldo, el famoso plan B. Una alternativa que permitirá continuar con la realización de un evento o proyecto sin perder la secuencia del aprendizaje.

1.11.4. MENSURABILIDAD, pues todo trabajo debe generar resultados, en la situación de los servicios ofrecidos por Clave Consultores se mide el aprendizaje obtenido después de sus talleres con foros, seguimientos y análisis del conocimiento y expectativas antes y después de uno de sus talleres.

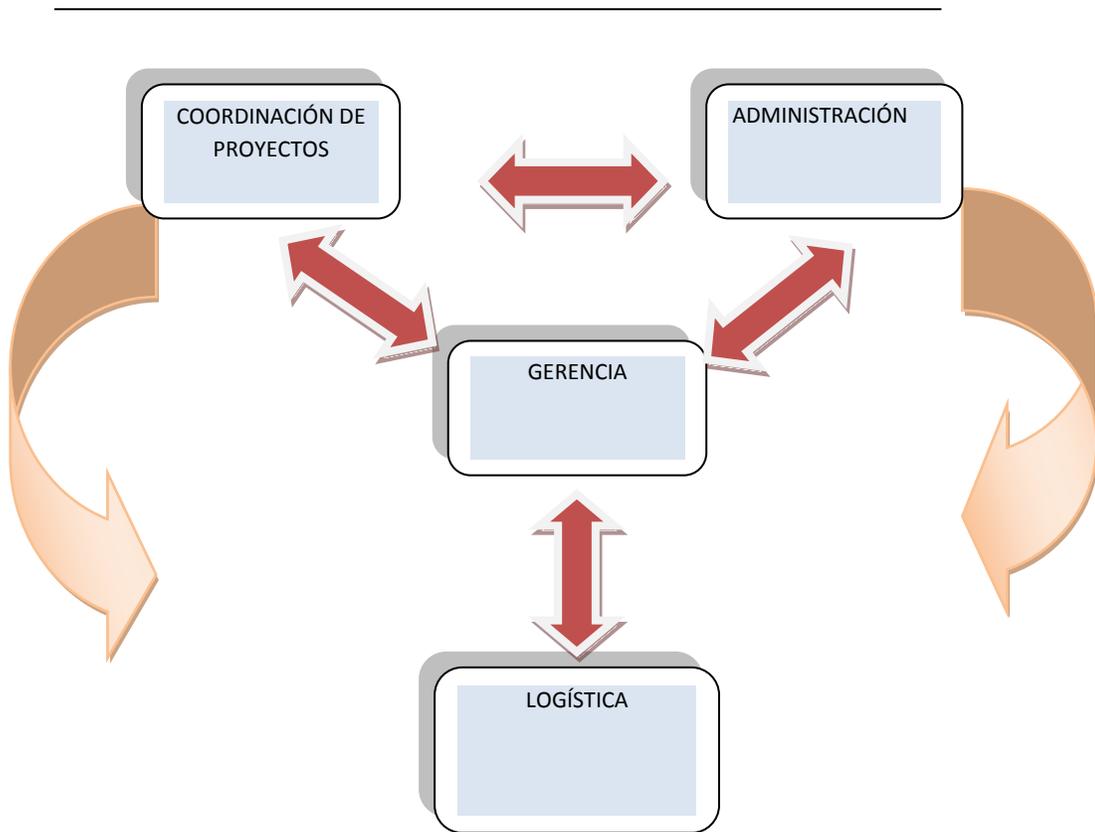
1.11.5. ACCESIBILIDAD, la realidad de un plan a realizarse mejora cuando las personas involucradas en su elaboración perciben como un plan no utópico, alcanzable generando motivación y apego a su consecución. Clave Consultores trabaja con planificación fundamentada en información real.

1.11.6. CONGRUENCIA, todo plan a corto plazo debe tener una integración con el plan general, no perder la visión de un objetivo, es decir, cualquier aprendizaje debe ser aplicable a la realidad de cada persona.

Fuente (Rafael Montúfar, *Desarrollo Organizacional* Cap11 pag269)

1.12. ORGANIGRAMA DE CLAVE CONSULTORES.

GRÁFICO N.1



**INVESTIGADOR
JAIRO CABRERA**

En Clave Consultores se maneja una jerarquía mixta donde comparten adeudos y aportan en todo lo concerniente al avance de su organización con un sentido de proactividad responsable, sin descuidar sus actividades, dando prioridad a la comunicación asertiva y abierta entre sus integrantes. Al ser una empresa de servicios las responsabilidades se comparten; el trabajo general depende de todos los socios pero también poseen actividades específicas como las siguientes:

1.13. ROLES Y FUNCIONES

1.13.1. GERENTE

Se considera que la gerencia está a cargo de personas que forman la dirección, asumen responsabilidades y consecuencias sobre el rumbo de la organización, se confunde en ocasiones con el poder y la autoridad.

Generalmente se enredan las funciones de un administrador con las de un gerente, pues ambos buscan optimizar recursos organizacionales para promover el crecimiento, sin embargo el gerente posee personal a cargo o áreas de trabajo que están bajo su supervisión y delegación de responsabilidades.

Referencia (<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/06/funciones-de-un-gerente.html>)

En Clave Consultores la gerencia basa su atención en la planificación para la consecución de los objetivos.

Al ser una empresa de servicios, promociona la vinculación de todos los integrantes de la consultora, sobre todo previo a la ejecución de cada proyecto, por lo tanto se reconoce un gerenciamiento por objetivos, estrategias de corto plazo que guíen a la sociedad a la consecución de su visión.

INSTANCIAS DE ACCIÓN

- Planeamiento, el mapa donde se debe desarrollar la empresa, ya sea por proyecto o en la forma de administrar sus recursos.
- Organización de responsabilidades y roles dentro de la sociedad.
- Dirección y control, la búsqueda de oportunidades de trabajo, se labora en coordinación con el encargado de proyectos.
- Supervisión de las diferentes áreas de trabajo.
- Analizar los resultados obtenidos después de cada proyecto, reestructurar estrategia si es necesario.
- Manejo de los presupuestos asignados para cada proyecto.
- Firmar documentación que respalde el servicio prestado por la institución.

1.13.2. COORDINADOR DE PROYECTOS

La persona que está encargada de esta función posee la responsabilidad de detectar oportunidades de inversión y desarrollo. Por lo tanto debe mantenerse actualizado en las diversas zonas que sean afines a las necesidades de la empresa, analizando la factibilidad económica técnica de cada proyecto.

Basado http://www.nl.gob.mx/?P=fidecitrus_coordinador_funcion

En Clave Consultores el cargo de Coordinación de Proyectos busca crear relaciones con instituciones que necesiten de los servicios de la empresa, coordina con los demás encargados de la organización para evitar el choque de eventos, la persona responsable de esta función está encomendada a generar oportunidades manteniéndose informado sobre las

posibles necesidades que otras organizaciones posean y que Clave Consultores pueda cubrir.

INSTANCIAS DE ACCIÓN

- Buscar oportunidades dentro de instituciones donde Clave Consultores pueda cubrir esas necesidades.
- Informar a los miembros de la consultora sobre las necesidades que la empresa que los contrate necesite.
- Contactar al profesional que la capacitación requiera, generalmente cuando es un taller teórico y el expositor es proporcionado por Clave Consultores.
- Encargado de negociar las fechas en beneficio de la institución y de sus socios.
- Buscar información en la red o en las diversas empresas donde Clave consultores pueda desenvolverse.
- Buscar agentes externos (co-facilitadores), que presten sus servicios cuando el proyecto requiera más de los cuatro socios fundadores.
- Encargado de realizar un seguimiento a las organizaciones que han requerido los servicios de Clave Consultores para medir resultados y continuar con los lazos laborales.

1.13.3. COORDINACIÓN DE LOGÍSTICA

En Clave Consultores el área de Logística dentro de sus funciones busca proveer de los recursos necesarios a la institución para facilitar el desarrollo del trabajo de cada uno de sus socios y proyectos. Antes y durante la ejecución de cada una de la actividades desarrolladas en el Consultora.

Debemos recalcar que al ser una empresa en reciente desarrollo existen responsabilidades compartidas es por esta razón que la socia encargada del área de logística es también responsable de las actividades concernientes a la área administrativa siendo la titular del nombre del organismo, encargada de los pagos y cobros de la empresa, apoyada de asesor externa .

La persona encargada de las actividades del área administrativa en todo momento representa a la organización, cumpliendo el rol de nexo legal ante la sociedad, por esta razón necesita contar con competencias que le permitan desenvolverse frente a grupos de personas como: liderazgo, planificación, comunicación, investigación de información, resolución de conflictos, facilitación de recursos, negociación, etc. Con la finalidad de ser el vocero interno sobre la dirección de recursos y su mejor utilidad.

Basado <http://www.mitecnologico.com/Main/FuncionesDelAdministrador>

INSTANCIAS DE ACCIÓN

Buscaremos unificar las tareas pertenecientes a esta área en base a lo ya explicado con la representante de la logística y la administración.

LOGÍSTICA

- Realizar la actualización de los documentos legales que permitan a la consultora desenvolverse sin problemas.
- Responsable de contratar los diversos profesionales que la institución solicite.
- Contratar los espacios (haciendas, hosterías, etc.) para los proyectos que así lo requieran.

- Proveer el material de oficina o herramientas que la consultora necesite para desarrollar su trabajo.

ADMINISTRACIÓN

- Encargada de realizar los cobros a las diversas instituciones que requieran los servicios de Clave Consultores.
- Encargada de realizar los pagos a los profesionales que la empresa contrate para brindar sus servicios.
- Coordinar con la empresa que los contrate para negociar recursos y costos que pueda beneficiar a ambas partes.
- Administración de efectivo necesario para la ejecución de cada proyecto.
- Facilitar su firma para contratos o proyectos que requieran de su respaldo.
- Organizar la información formal e informal que concierna a la consultora.
- Distribuir la información que se recolecte de la organización en su totalidad considerando las particularidades de cada sector.
- Vocera de la organización.
- Manejo de presupuestos.
- Encargada de la distribución de utilidad dentro del personal.

1.13.4. FACILITACIÓN Y CAPACITACIÓN

Esta área se encarga de asignar o buscar a los facilitadores o capacitadores que la empresa requiera para poder desarrollar cualquiera de sus proyectos, según las especificaciones establecidas para el mismo. La representante de este cargo es una profesional con experiencia en temas de gestión de procesos, desarrollo personal y de

talento humano, con facilidad de palabra así como un buen nivel para manejar materiales audiovisuales y recursos de capacitación.

En Clave Consultores los cuatro socios cumplen con el papel de facilitadores según sea el evento o interactúan en los talleres con responsabilidades rotativas, por esta razón la encargada del área de capacitación y facilitación es la persona que busca a la persona más apta para estar al frente de los talleres que Clave Consultores oferta, con la prioridad de usar el talento que en esta sociedad existe para realizar los talleres establecidos dentro de sus competencias, caso contrario recurre a personal externo que se ajuste a los estándares establecidos por la consultora.

Además esta persona cumple con el rol correspondiente a secretaría en las instancias que la sociedad crea conveniente.

INSTANCIAS DE ACCIÓN

FACILITACIÓN Y CAPACITACIÓN

- Registrar las evaluaciones de los talleres realizados por la consultora.
- Elaborar una lista de profesionales que se ajusten al perfil de capacitación que Clave Consultores posee.
- Facilitar talleres especialmente de desarrollo personal que es su área profesional.
- Coordina responsabilidades que el facilitador deberá desarrollar dentro de la capacitación.
- Seleccionar el tema de taller y sus contenidos
- Coordina con logística las herramientas que el taller pueda exigir.

- Informa a los socios el medio de comunicación a utilizar para ofertar talleres de la consultora.

SECRETARÍA

- Llevar un registro de actas sobre las reuniones que los socios de Clave Consultores realizan.
- Controla la asistencia de los socios a las reuniones de trabajo. Determina el quórum.
- Respalda la información interna de la empresa.
- Realiza informes y registros sobre los asuntos tratados en cada reunión.
- Registrar los logros alcanzados por la institución.
- Controlar la asistencia de los participantes a los diversos eventos que se realizan.
- Organizar reuniones para los socios según sus competencias en diversas instituciones.
- Trabajar conjuntamente con Logística frente a la organización de suministros previo a la realización de los talleres o proyectos.

1.14. CONCLUSIÓN

La consultora para poder cumplir con su meta de llegar a ocupar un posicionamiento local por realizar un servicio de excelencia, como se observa en el desarrollo de la primera parte de este documento, ha tratado de consolidar una plataforma que se ajuste a las necesidades tanto legales como de apoyo interno para asegurar su supervivencia en el mercado. Con la intención de que con el cumplimiento de las reglas y de las responsabilidades establecidas por parte de los integrantes de esta sociedad permita a la organización mejorar constantemente su situación empresarial al punto de reinventarse y actualizarse cuando la situación así lo exija.

CAPITULO II

TRABAJO EN EQUIPO

2. INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo tiene la función de agilizar y facilitar procesos, cumplir objetivos y alcanzar metas con el mejor aprovechamiento de recursos, es por esta razón, que en este capítulo trataremos sobre el beneficio de trabajar en equipo, pensemos en un jugador de fútbol, dentro de un partido tiene una función y una responsabilidad asignada, pero su trabajo no funcionará sino se complementa con los otros miembros del grupo, por lo tanto se asignará roles, reconocerán cualidades y generará un compromiso. Nos permitirá demostrar que no basta solo la estrategia que se usa para conquistar un fin, también es necesario el liderazgo, la organización del recurso y del talento humano, la creatividad, la visión del organismo y la cooperación que exista entre sus integrantes para facilitar la obtención de logros, es así que una tarea se realizará con mayor eficiencia cuando el grupo laboral aprenda a trabajar como equipo.

2.1. TRABAJO EN EQUIPO.

El Trabajo en Equipo es el conjunto de personas que persiguen un fin común, donde cada uno de sus miembros cuenta con habilidades específicas que le permitirán desarrollar mejor parte de una actividad que se le asigne a toda la unidad. Se debe considerar siempre la participación de un coordinador, por lo tanto existen roles y competencias diferentes que no sirven de nada aisladamente.

Se trata de un modelo de participación en el trabajo que se asienta sobre una base de confianza interpersonal, de comunicación fluida, de sinceridad, de apoyo mutuo, de respeto por las personas; y que supera las formas tradicionalmente rígidas, jerarquizadas, desmotivantes y no pocas veces ineficientes de la organización vertical y tradicional. (Eduardo Surdo, *La Magia de Trabajar en Equipo* 25).

Esto funciona siempre y cuando se conozca la gestión que la empresa realiza, es decir su visión, misión, cultura, etc. Es de vital importancia tener un tiempo estipulado para cumplir con las metas propuestas, entonces trabajar en equipo es una opción que se debe considerar tanto interna como externamente, más aún si es una empresa de servicios.

Algo que no se debe olvidar es que toda empresa trabaja con individuos de diferente naturaleza, motivación y expectativas. Unos con mayores habilidades que otros, pero también es cierto que no todo trabajo es para todos, por eso es importante el trabajo en equipo, la asignación de responsabilidades y el papel de cada persona dentro del equipo debe ser claro. Además el líder se asignará según la tarea a realizar, un liderazgo rotativo, siendo la mejor forma de tener mayores resultados cuando el objetivo general es compartido por los integrantes del conjunto. Sin dejar de reconocer el protagonismo de un líder dentro de una organización, de un departamento o un equipo.

2.2. DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO

| GRUPO | EQUIPO |
|--|--|
| -La persona responde por su tarea asignada. | -La persona realiza su trabajo, pero es proactivo con el equipo y la meta. |
| -Los integrantes de un grupo pueden ser escogidos de manera aleatoria. | -Un integrante de un Equipo se lo selecciona según las necesidades que requiera el proyecto y de un conjunto de cualidades que el individuo debe poseer. |
| -Velan por el interés individual. | -Se busca consensuar objetivos de las personas y del proyecto. |
| -Se toma decisiones bajo un proceso democrático, generalmente uso de votación. | -Se llegan a acuerdos a través de consensos. Se establecen foros abiertos, previos al consenso. |
| -Se posterga dificultades, no se tratan las dificultades al instante. | -Los problemas son resueltos, no existen periodos largos de postergación, pues se cree que una dificultad afecta al desempeño organizacional o del equipo. |
| -Cada individuo usa sus propios recursos para alcanzar un objetivo. | -Interdependencia. Se comparte recursos, información, existe confianza y colaboración. |
| -Se trabaja a niveles jerárquicos. | -Existe un líder, posee colaboradores escogidos por la capacidad de sus conocimientos. |
| -Trabajo independiente | -Requiere coordinación. |

Basado en (Módulo de Trabajo en Equipo, clase de Mario Moyano, Universidad del Azuay, 2007)

2.3. TIPOS DE EQUIPOS.

Los equipos de trabajo pueden formarse según la necesidad del proyecto o por las cualidades del equipo que permitirán priorizar sus aspectos de trabajo, como en los siguientes casos:

2.3.1. EQUIPOS CENTRADOS EN LAS PERSONAS.- Se privilegia a las personas frente a la tarea o a los resultados. Es prioridad del equipo mantener las relaciones interpersonales bien establecidas para poder concentrarse en su trabajo. Puede presentarse como una desventaja de esta clasificación la falta de exigencia en los términos para enriquecer sus resultados. Se cumple el objetivo, pero podrían dar más.

2.3.2. EQUIPOS CENTRADOS EN LAS TAREAS.- El interés del equipo de trabajo está centrado en los procesos que se realizan para realizar la tarea. Como dificultad de la revisión constante de los procesos puede retrasar u obstaculizar la consecución del objetivo.

2.3.3. EQUIPOS CENTRADOS EN LOS RESULTADOS.- El principal objetivo del equipo es realizar el trabajo asignado, el riesgo de este sistema es que por cumplir la tarea pueda perderse el sentido de alta calidad y el talento humano dentro del equipo sea ignorado, perdiendo fuerza en su relación interpersonal.

2.3.4. CÍRCULOS DE CALIDAD.- Considerados como grupo de análisis, un conjunto de personas que trabajan dentro de determinada área que junto a su supervisor

observan las deficiencias de sus actividades y como mejorarlas, son reuniones periódicas. Puede coordinarse por la persona que posea más clara la solución del problema que se presente.

2.3.5. EQUIPOS DE PROCESO.- Llamados también equipos de desarrollo o de proceso, su función es buscar soluciones a problemas que afecten el desenvolvimiento de alguna área o de la organización. Los integrantes son seleccionados por el grado de conocimiento, experiencia o por el grado de involucramiento en el problema. La ventaja de este equipo de trabajo es la reingeniería constante de sus áreas débiles.

2.3.6. EQUIPOS AUTÓNOMOS.- Llamados también equipos auto administrados, sin inferencia de la gerencia. Tienen poder sobre la planificación de sus actividades, el presupuesto y la organización de su trabajo, solo se puede desarrollar en una cultura fuertemente establecida donde se motive la participación y se asuma las consecuencias de sus decisiones.

Basado (www.mitecnologico.com/main/tiposdeequipodetrabajo.)

2.4. ASPECTOS FUNCIONALES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

2.4.1. METAS CLARAS Y REALISTAS.- El equipo siempre necesitará tener conciencia de la meta a alcanzar, cuando se conoce la responsabilidad de cada uno de los integrantes del equipo, el trabajo se transforma en un proceso que se puede realizar.

2.4.2. NORMAS DE COMPORTAMIENTO.- El equipo de trabajo debe poseer independencia en el desarrollo de su actividad, pero siempre debe estar sujeto a normas que permitan un control de cumplimientos, estos pueden ser: horarios de trabajo, tiempos de entrega, reuniones de análisis, sistemas de comunicación, división de beneficios, asignación de responsabilidad, etc.

2.4.3. ASIGNACIÓN DE ROLES.- El beneficio principal de la asignación de roles es el delimitar responsabilidades para evitar que dos personas realicen el mismo trabajo y se vea reflejado en una pérdida de tiempo. Si en un equipo de trabajo cada miembro tiene claridad de su responsabilidad se aprovecha tiempo y recurso. Hablaremos más sobre este tema en la parte final de este capítulo.

2.4.4. ROLE-PLAYING.- A través de dramatizaciones sobre eventos reales. El equipo conoce los pros y contras de su rendimiento, permitiendo un reconocimiento de fortalezas y debilidades.

2.4.5. AMBIENTE DE TRABAJO.- Para resultados más óptimos, el equipo debe poseer el lugar de trabajo con las condiciones necesarias para poder desenvolverse, esto incluye el espacio y las herramientas (ergonómicas).

Fuente <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=838>

2.5. COMPETENCIAS QUE FAVORECEN AL TRABAJO EN EQUIPO

2.5.1. COMUNICACIÓN ASERTIVA.- En un equipo de trabajo se requiere de la coordinación de cualidades y de las responsabilidades individuales para alcanzar el objetivo general, es por esta razón que la comunicación tiene que ser abierta dentro de la unidad, no solo para confirmación de actividades, sino para solicitar ayuda, para saber si el trabajo realizado necesita un ajuste, para llevar un control del avance del proyecto y lo más importante, no basar su información en supuestos.

2.5.2. LIDERAZGO.- Todo equipo de trabajo debe poseer un líder de proyecto, ya que es el que coordina al equipo, pero el éxito del liderazgo dentro de la unidad es que puede ser compartido, cada uno tomará la dirección del equipo si su área de trabajo es la involucrada.

2.5.3. PLANIFICACIÓN, FOROS COMUNICATIVOS, ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS.- En un equipo, el éxito de su trabajo dependerá de la estrategia y análisis de la misma para conseguir sus resultados, pero todo esto se realizará si el equipo está comprometido, se debe crear espacios donde se realicen lluvias de ideas, para un proceso de selección, seguimiento del trabajo realizado, motivación de corto plazo que le indique al equipo que van en la dirección correcta y manejo de información al día, recordemos que la información es poder.

2.5.4. FLEXIBILIDAD CONDUCTUAL.-La conducta de los miembros del equipo debe ser adaptable a las diversas situaciones o circunstancias de los participantes con los que se desenvuelvan.

2.5.5 PERCEPCIÓN.- Es la habilidad que deben poseer los miembros del equipo para identificar los problemas potenciales.

2.5.6 CREATIVIDAD.-El equipo debe realizar una búsqueda de soluciones poco usuales, enfocando al problema desde varios puntos de vista.

2.5.7 TRABAJO BAJO PRESIÓN.- Es la capacidad que el equipo debe poseer para mantener la calma y responder con firmeza en actividades de alta capacidad o riesgo.

(Alles Martha Alicia, *Gestión por Competencias*, Edición Granica, 2005).

2.6. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO.

Dentro de cualquier organización, el equipo de alto rendimiento es el conjunto de personas especializadas para la consecución de un objetivo determinado, poseedor del talento necesario para cubrir las necesidades de la actividad que lo requiera.

En la organización, para facilitar la formación de equipos de trabajo se debe definir con claridad las responsabilidades del cargo o tarea que ocupa cada integrante, esto permitirá el éxito del objetivo. Sin embargo en su proceso de formación, previo al objetivo se toman las siguientes consideraciones:

1-Poseer un objetivo claro; debe de ser de conocimiento del equipo los detalles del trabajo a realizar para poder elaborar o planificar la obtención del mismo.

- 2-Tener una comunicación efectiva hacia dentro y fuera del equipo; cuando se genera una vía de comunicación saludable se asegura tomar decisiones oportunamente, esto permite confianza y asertividad entre sus integrantes.
- 3-Aprendizaje constante; el equipo de trabajo tiene que reestructurarse frecuentemente, no repetir el mismo patrón de trabajo, la actualización de métodos logra que el equipo no pierda el entusiasmo.
- 4-Participación en el equipo; los integrantes no solo deben conocer sus responsabilidades, también se les debe generar espacios donde puedan aportar con sus opiniones, provocarles pertenencia del proyecto y lograr que se sientan escuchados, por lo tanto ser parte de las decisiones que se tomen.
- 5-Orientación a la solución de problemas; dentro del equipo, frente a un error o a un fracaso, se debe buscar soluciones y no culpables, creando así motivación, confianza. Dependerá del liderazgo existente.
- 6-Búsqueda de excelencia; debe ser considerado en todas las áreas, tanto técnicas como interpersonales, sin olvidar a los involucrados al proyecto.
- 7-Celebración de logros; esto permite al equipo un reconocimiento de su trabajo, no siempre se debe esperar al logro final, se puede crear motivaciones de corto plazo que contribuyan al éxito.
- 8-Involucrar a las personas relevante; reconocer la necesidad de trabajar en equipo, pues un proyecto no puede ser asumido por una sola persona y esperar los mismos resultados.

9-Crear equipos multifuncionales; cuando el problema involucre a otras áreas de trabajo, el equipo debe poseer la flexibilidad para interactuar con otros equipos y buscar una solución macro a una situación.

10-Innovar; cuando el equipo interactúa con otros debe aprender las nuevas formas de visualizar un problema y su solución.

11-Desconformidad; el equipo debe reconocer el logro alcanzado, pero no estancarse en su metodología, es decir debe renovarse y reinventarse constantemente.

12-Compromiso; el sentido de pertenencia al equipo hace que cada integrante de lo mejor de sí, el compromiso es con el equipo, sus ideales y con sus miembros

<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm>

2.7. LIDERAZGO DENTRO DEL TRABAJO EN EQUIPO

El liderazgo ha sido siempre estudiado como rasgo individual, como conducta, como interacción social, como influencia y percepción de conductas. Por lo tanto es considerado como un tema crucial que no posee un concepto definido.

Actualmente se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito de logro de determinados objetivos. (Yukl, 2002). Northouse (2004) considera que el liderazgo es el proceso por el cual un individuo (líder) logra influir en otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes. Bass (1990) plantea que el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo. El líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y

competencias para resolver problemas y lograr objetivos. Zaccaro (2001) considera que los líderes son necesarios para guiar organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (Alejandro Castro Solano, *Teoría y evaluación del Liderazgo* 17)

Interpretación: De acuerdo a lo escrito por Castro considero que el liderazgo es la influencia de una persona sobre determinado grupo. Es así que en base a la manipulación y estrategia (positiva o negativa), el líder consigue dirigir, orientar y reestructurar al grupo de personas subordinadas de tal manera que cumplan con las competencias y necesidades básicas de la meta a alcanzar.

Se puede considerar al liderazgo como:

- Un proceso, el líder afecta y es afectado por sus seguidores.
- Es una influencia sobre los demás.
- Funciona solo dentro de un contexto grupal.
- Involucra metas y objetivos.

Por lo tanto, el liderazgo se conoce como la capacidad que tiene un individuo para conducir a un conjunto de personas y asumir sus responsabilidades, es así que se buscará talento humano que posea las características del trabajo a realizar para garantizar el éxito de cada modelo, taller o evento que esta consultora pueda ejecutar, Es primordial el diálogo entre los integrantes del equipo si se quiere desenvolver con exactitud los objetivos. “La persona que dialoga genuinamente es alguien que responde a otros con todo su ser y no con una parte de sí mismo y que es capaz de escuchar tanto con su corazón como con su cabeza.” (Eduardo Surdo, *La Magia de Trabajar en Equipo* 25).

2.7.1. BENEFICIOS DEL LIDERAZGO:

Podemos considerar el siguiente ejemplo, un padre de familia es un líder frente a un hijo que lo admira, la labor del padre, como trabajar para subsistir, proteger a la familia, crear reglas y valores a seguir dentro de su núcleo, la asignación de responsabilidades, etc. Será una influencia positiva para aquel hijo (seguidor), que confía en él, esto permitirá que puedan trabajar en equipo, que posean sintonía de sus acciones y decisiones, una búsqueda de mejores oportunidades para su familia y un compañero de trabajo que podrá tomar el mando en situaciones que el líder inmediato no posea la vitalidad o por su ausencia, por ende, el beneficio de un buen liderazgo se reflejará en un encarrilamiento dentro de los patrones o necesidades establecidas por el proyecto que se requiera.

Entre los beneficios de trabajar bajo la supervisión de un líder encontramos los siguientes aspectos:

- El liderazgo carismático permite que el líder gane la confianza de sus seguidores, siempre se establecerá límites dentro de cualquier relación para no perder el respeto.
- El liderazgo permite optimizar recursos, generar rentabilidad, calidad y mejorar el clima de trabajo.
- El liderazgo bien aplicado provoca un cambio de actitud, casi siempre positiva, mejorando el trabajo que el equipo realiza.
- El liderazgo aumenta las posibilidades de sobrevivir dentro del mercado.
- Reconocimiento de autoridad.
- Designación de responsabilidades.

- Creación de estrategias.
- Un buen liderazgo permite la distribución del poder.
- El líder mantiene al equipo en dirección del objetivo.
- El liderazgo crea espacios para reflexionar el desenvolvimiento del equipo en pro del éxito.
- El liderazgo permite observar la evolución del proyecto, analizar los problemas y buscar soluciones.
- Manejo de conflictos, negociar eventos y soluciones.
- El liderazgo tiene como deber proporcionar motivación al equipo-
- Permite destacar las individualidades, recordar a cada integrante del equipo que su aporte es vital para alcanzar la meta.
- El liderazgo alienta el sentimiento de pertenencia y lealtad a sus creencias y al objetivo.
- El líder de un equipo refuerza la cultura y creencias de su organización, impregnándola en su equipo.
- Permite alcanzar los objetivos propuestos por el equipo y movilizar masas.

Por esta razón, un equipo que posea un líder que pueda proporcionar las características ya mencionadas, asegurará mantener al equipo orientado al logro de cualquier meta propuesta.

<http://www.degerencia.com/articulo/activar-el-liderazgo-en-la-empresa> y

http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/VIII/3_Marco00.pdf

2.8. TIPOS DE LÍDER

Los diferentes estilos de liderazgo serán mejor aprovechados según la cultura organizacional. Entre los tipos de liderazgo más conocidos encontramos los siguientes:

2.8.1. LÍDER AUTÓCRATA.- Este estilo de liderazgo se ve respaldado por la jerarquía (poder) que su organización deposita sobre el responsable del equipo. El líder imparte órdenes y se asegura de su cumplimiento. Generalmente el líder no comparte toda la información, comparte lo necesario para el equipo, por lo tanto no es considerado un formador de sinergia o motivador.

Los miembros del equipo aceptan la idea del poder o estatus dentro de la unidad, por lo tanto existen más o menos privilegios según su grado de responsabilidad, se reconoce en este tipo de líder la imposición, el control y la exigencia.

2.8.2. LÍDER NEGOCIADOR.- “El responsable se fundamenta en sus capacidades personales para desarrollar estructuras de relación y paritarias.” (Maribel Salvador, *Aprender a Trabajar en Equipo* 82). Una de las ventajas de este estilo de liderazgo es que permite a sus integrantes intercambiar información y fortalecer sus relaciones interpersonales. Además, dentro de las responsabilidades de este liderazgo es la de ser un facilitador persuasivo dentro del equipo en pro del objetivo a alcanzar, comparte responsabilidades sobre las tareas asignadas.

Indaga en las personas bajo su cargo las posibles soluciones a cualquier dificultad, llegando a conclusiones basadas en el consenso. Un estilo que busca el equilibrio y la moderación.

2.8.3. LÍDER ANIMADOR O DINAMIZADOR.- Su fortaleza dentro del liderazgo es la confianza que genera en sus seguidores, permitiendo a la organización aprovechar al máximo el talento humano que posee. Comparte el poder designando a un representante para tomar decisiones, sin dejar de analizarlas antes de su ejecución.

2.8.4. LÍDER SITUACIONAL.- Es un liderazgo que dependerá de la madurez del equipo de trabajo, es decir el responsable de la unidad conoce a cada uno de sus integrantes y es quien asumirá si cada uno de ellos es competente para la tarea que se requiera. Sin dejar de mencionar que es el líder el que adoptará el estilo de liderazgo más óptimo para la tarea que se les presente. Es considerado el estilo de liderazgo ideal, por que maneja todas las situaciones ya mencionadas, un estilo basado en la madurez y adaptabilidad.

2.8.5. LÍDER TRANSFORMACIONAL.- Es la persona que busca influir sobre los demás mediante el ejemplo, persuasión y búsqueda de alternativas, son considerados de gran utilidad en situaciones de crisis siempre y cuando el líder esté capacitado o calificado de alto nivel.

2.8.6. LÍDER TRANSACCIONAL.- Este tipo de líder usa el intercambio de recompensas a cambio de que la tarea se cumpla en su totalidad, funcionan mejor en situaciones planificadas o que requieran de calma.

(Margarita Martínez y Maribel Salvador, *Aprender a Trabajar en Equipo Cap.2 liderazgo*)

2.9. DIFERENCIAS ENTRE LÍDER Y JEFE DENTRO DE UN EQUIPO

Analizando la información anterior sobre los beneficios del liderazgo y los tipos de líderes podemos establecer las siguientes diferencias:

| LÍDER | JEFE |
|--|---|
| -La exigencia hacia los miembros del equipo se designa con asertividad. Cuida no ofender ni imponer. | -Exige apoyándose en su autoridad, impone. |
| -La autoridad dentro del liderazgo es considerada como una herramienta de control. | -La autoridad sirve para mandar sin cuestionar. Ejemplo: Se hace lo que yo (jefe) diga. |
| -Es considerado por los integrantes de su equipo como un ser de respeto y confianza. | -Sus subordinados lo respetan por el miedo que su autoridad ha generado. |
| -El líder enseña a su equipo. | -El jefe asume que sus empleados deben conocer como se hacen las cosas. |

| | |
|---|---|
| -Se incluye en las actividades. | -Solo supervisa actividades. |
| -Está siempre antes de su turno, piensa en mejorar la situación del equipo. | -Se limita a las responsabilidades que corresponden a su trabajo. |
| -Enseña con el ejemplo | -Designa tareas. |
| -Motiva sin interés económico | -Controla de manera compulsiva |
| -Es informal en su relación con su equipo | -Formalidad de trabajo. |

Basado en (Margarita Martínez y Maribel Salvador, *Aprender a Trabajar en Equipo*, Cap.2 liderazgo pag.74)

2.10. EL VALOR DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO DENTRO DEL TRABAJO EN EQUIPO.

El éxito de cualquier agrupación humana en busca de un objetivo es la administración de sus bienes y recursos, por lo tanto el representante (líder) tiene la obligación de llevarlos a dicha meta bajo una previa planificación y creación de una estrategia.

La información que el líder debe poseer no debe limitarse solo su entorno, pues mientras más conocimientos puedan adquirir mayores serán las oportunidades de logro para su equipo. Un buen líder deberá desaprender conductas que frenen o afecten al mejor desenvolvimiento de su unidad.

A diferencia de los líderes de bajo nivel que su trabajo o especialidad es estar frente a frente con una situación x, de un área o parte de la organización, el líder estratégico está trabajando en la misión, visión, valores, etc. de una organización, generando aspectos distintivos frente a otras empresas. Por esta razón un líder estratégico es un líder de líderes, pues está al frente de todo el proyecto, ocupando su esfuerzo y tiempo en el objetivo macro, en beneficio de todos.

Dentro de las funciones de un liderazgo estratégico en beneficio al mejor desenvolvimiento del trabajo en equipo de su organización, encontramos los siguientes aspectos:

- Tomar decisiones de alto nivel o vitales para la supervivencia de la empresa.
- Crea y comunica la visión, misión de la organización.
- Establecer procesos y controles.
- Entrenar a la siguiente generación de líderes.
- Mantener y aplicar la cultura organizacional.
- Definir los valores empresariales.

Basado en (Alejandro Solano, *Teoría y Evaluación del Liderazgo, Cap.4 Liderazgo Estratégico*)

Una de las características principales de un líder estratégico es que es un ser impredecible, les gusta el desafío y son buscadores constantes de información. Por esta razón deben poseer capacidades bien marcadas, entre estas:

- **CAPACIDAD PARA APRENDER:** Reconocer información que lo beneficie y aplicarla a nuevas situaciones.
- **CAPACIDAD ADAPTATIVA:** Poseer flexibilidad estratégica frente a los acontecimientos imprevistos y fuera de su alcance que se susciten. Esto permite a la organización adaptarse a los violentos cambios del mercado.
- **CAPACIDAD PARA GERENCIAR:** Es necesario que un líder estratégico sepa discernir y comprender lo que es ventajoso o no dentro de su organización. Dependerá de su conocimiento táctico para voltear cualquier situación a su favor.

(Alejandro Solano, *Teoría y Evaluación del Liderazgo, Cap.4 Liderazgo Estratégico*)

El líder estratega determinara la dirección de la estrategia a aplicar para la consecución de su objetivo, por lo tanto tiene la obligación de estar informado sobre las cualidades de todo el personal que para el trabajan. Es de conocimiento general que la planificación de una empresa se verá resuelta a largo plazo, es así que el líder deberá desarrollar el talento humano que posee entre sus seguidores, formándolos según las necesidades que requiera la meta. Recordemos que un equipo que reconozca a su líder como un ejemplo a seguir rendirá mucho más que aquel grupo que no respeta a su representante, por lo tanto el líder deberá generar entre sus integrantes seguridad, capacidad y confianza.

2.11. ASIGNACIÓN DE ROLES EN EL TRABAJO EN EQUIPO.

Para que un equipo se desarrolle de una manera eficiente y genere resultados eficaces, se crea una división de responsabilidades para que el trabajo no se envuelva en un núcleo repetitivo y se traduzca en una pérdida de tiempo. Además, en un equipo de trabajo de alto

rendimiento, las personas se especializan en su área de trabajo, confían entre ellos y tienen claro el panorama donde se desenvolverán.

2.11.1. ROLES ESTABLECIDOS:

Dentro de las actividades que a cada miembro del equipo se le asigna consideramos los siguientes:

2.11.1.1. LÍDER COORDINADOR: Aquel que reparte las actividades según la capacidad de cada miembro para realizar con éxito su tarea.

2.11.1.2. ESCRIBAS: Son las personas encargadas de administrar recursos y de controlar el cumplimiento de las designaciones dadas por su representante o líder. Son necesarios para el funcionamiento del equipo.

2.11.1.3. ANIMADORES- REPRESENTANTES: Son personas con facilidad de palabra y energía que asumen la responsabilidad de comunicar a su líder o superior las inquietudes del equipo. Destreza para movilizar masas.

2.11.1.4. MIEMBROS ACTIVOS: Las personas de todo el equipo que asumen responsabilidades según sus actitudes.

2.11.1.5. MIEMBROS NUCLEARES: Las personas reconocidas por su trayectoria intelectual dentro de la organización. Puede considerarse a los consultores, profesores, etc. que prestan sus servicios a la empresa. Dentro o fuera de esta.

Fuente (Margarita Martínez, *Aprender a Trabajar en Equipo cap.4 Roles.*)

2.11.2. ROLES ESPONTÁNEOS

En el proceso de cumplimiento de metas, los miembros del equipo asumen otros roles que no son necesariamente de su responsabilidad, pero el sentimiento de compromiso genera pro actividad en los integrantes.

2.11.2.1. EL JEFE MAYOR: Líder natural que colabora con la coordinación y administración de metas y recursos del equipo. Es un mediador de conflictos dentro del grupo del trabajo, no es muy creativo.

2.11.2.2. EL AGITADOR: Promueve el movimiento del equipo con visión hacia lo objetivo. Una desventaja de este rol es su competitividad e intolerancia.

2.11.2.3. EL DESAFIANTE: Se opone a casi todo lo que el equipo propone, sin embargo genera ideas, no siempre muy efectivas, pero mantiene al equipo pensando. Dificultad para persuadirlo.

2.11.2.4. EL INVESTIGADOR: La persona que no descansa en buscar información que facilite el avance de procesos. Sus cualidades son la negociación y el entusiasmo. La desventaja es la pérdida del interés cuando ya se ha generado el movimiento.

2.11.2.5. EL EVALUADOR: Es un crítico excesivo, la ventaja de tener a un cuestionador dentro de los integrantes es la detección de los posibles errores internos.

2.11.2.6. EL COMPROMETIDO A LA ORGANIZACIÓN: Es la persona que les recuerda las reglas y los límites que la empresa posee, carece de flexibilidad, pero mantiene al equipo encarrilado en su proyecto.

2.11.2.7. EL ESCUDRIÑADOR: Persona que se queda atrapada en los detalles, es perfeccionista permitiendo detectar hasta el mínimo error.

2.11.2.8. EL TRABAJADOR EN EQUIPO: Persona dependiente de los integrantes de su área de trabajo, generador de entusiasmo y fomenta a las buenas relaciones laborales.

Fuente (Margarita Martínez, *Aprender a Trabajar en Equipo cap.4 Roles.*)

Es beneficioso conocer los roles y actitudes de cada integrante de trabajo puesto que esto permitirá a su líder aprovechar cada situación, se debe reconocer que hasta un aspecto aparentemente negativo puede ser utilizado en pro del equipo.

Existen factores negativos en los que el líder deberá trabajar más para usarlo en su beneficio como los siguientes aspectos:

- Roles negativos (resistente, dominador, manipulador, acusador, sentimental, gracioso, narcisista escapista).
- Sumiso.
- Retraído.
- Conformista, etc.

Aspectos que necesitan intervención para tranquilidad y desarrollo del equipo.

2.12. CONCLUSIÓN:

La administración en su función de dirección tiene la obligación de crear equipos de alto rendimiento, es por eso que establece procesos de selección acorde a sus necesidades escogiendo a las personas con capacidad de liderazgo para convertirlos en los representantes de las diversas secciones de trabajo, con la finalidad de ser el punto medio de poder entre el alto directivo y los subordinados.

El líder debe difundir la misión, visión, valores y políticas, al igual que con su ejemplo impulsar la cultura organizacional, fortaleciendo a la empresa como un equipo real de trabajo, además el líder debe identificar las competencias, habilidades, y responsabilidades, de las áreas del proyecto otorgado para asignar a la persona más idónea. Es así que el liderazgo permite optimizar recursos, motivando al equipo y dirigiendo la energía a favor del objetivo, utiliza juegos, estrategias y asignación de roles para conseguirlos; por esta razón sus superiores deberían generar en ellos sentido de autonomía, incentivando el crecimiento, sin dejar de lado la responsabilidad de las consecuencias de sus acciones.

CAPITULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA

3.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se realizará un diagnóstico situacional de Clave Consultores, el mismo que permitirá identificar los principales problemas u obstáculos que presenta en su proceso de planificación y ejecución al momento de realizar sus talleres de capacitación.

La información que se adquiera será por medio de entrevistas y encuestas, que se aplicará a los integrantes de la consultora y participantes de los talleres.

3.2 ENTREVISTAS

La entrevista nos provee de un mecanismo de aproximación para profundizar nuestro conocimiento sobre un determinado proceso o situación. Para llevarla a cabo es necesario manejar una guía de conversación en la cual los temas de investigación son determinados de manera general. La interacción con el entrevistado (cara a cara) nos permite descubrir aspectos más profundos sobre el tema solicitado, lo que es ventajoso, dando lugar a nuevas preguntas o direccionando nuestra exploración, siempre que no nos separe del objetivo trazado.

Objetivo: Esta entrevista tiene el objetivo de conocer la opinión de los socios fundadores de Clave Consultores sobre la situación actual de la empresa en el área relacionada a la interacción y funcionamiento de sus integrantes como equipo. Su criterio será de mucha importancia puesto que facilitará información que permita mejorar las disfuncionalidades que esta unidad posea, favoreciendo al desarrollo de la sociedad.

3.2.1. ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS SOCIOS DE CLAVE CONSULTORES.

Modelo de Entrevista (ver anexo 2).

El análisis que se aplicará a los resultados de las entrevistas realizadas a los socios de la consultora será cualitativo, puesto que cada socio representa el 25% de los datos generando una brecha muy grande de apreciación.

Basándonos en la información proporcionada por las entrevistas aplicadas a cada uno de los socios, se llega a las siguientes conclusiones:

Dentro de las fortalezas que los socios fundadores reconocen en el trabajo que realizan en su organización coinciden en los siguientes aspectos:

- Voluntad
- Colaboración.
- Emprendimiento.
- Inteligencia.
- Entusiasmo.
- Solidaridad
- Liderazgo democrático y situacional.
- Habilidades de mando.

- Eficiencia / eficacia.

Además, al ser una empresa de servicios consideran que la fusión de diferentes ramas, de la especialidad de trabajo en la que se desenvuelven, más su constante preparación académica les genera una ventaja competitiva, hecho que se refleja en la excelente ejecución de su trabajo.

Sin embargo, por motivos de investigación nos enfocaremos en las debilidades de la sociedad, pues nos revela los siguientes indicadores.

- La falta de asertividad en la comunicación interna origina un bajo nivel en la coordinación de las responsabilidades asignadas, siendo uno de los principales determinantes para los malos entendidos.
- La discontinuidad de las reuniones de trabajo. Demostrando así que el interés y la dedicación que cada uno de los socios entrega no es el mismo, dificultando el buen desempeño.
- El bajo nivel de la administración general ha ocasionado desgaste de energías, reflejado en la dificultad de consensos, puesto que no hay roles establecidos y el liderazgo de los cuatro socios se maneja en un mismo nivel.
- La resolución de problemas que se presentan entre los integrantes de esta sociedad se ven afectados por el largo tiempo que se deja pasar entre el problema y la solución, perturbando al clima organizacional con actitudes negativas por parte de los involucrados.

Los socios reconocen la realidad de estos indicadores, sugiriendo que frente a estas necesidades se debe trabajar en mejorar su comunicación asertiva para optimizar la retroalimentación que ejercen post taller e internamente, en crear roles y responsabilidades definidas para coordinar la carga laboral y buscar un sistema de administración que facilite la ejecución de su trabajo, pues cabe destacar que todos los socios buscan mejorar su situación empresarial, siendo esta la razón principal para colaborar con esta investigación.

Anexos de entrevistas a los socios de Clave consultores (anexo 3, 4, 5 y 6)

3.3. ENCUESTAS

El propósito de la encuesta es recolectar información, de valorar actitudes o de analizar prioridades; puede elaborarse como un cuestionario de preferencia con preguntas cerradas, es decir con una tabla de valores establecida para poder cuantificar los resultados, siempre estará dirigida a un grupo específico de la población y su extensión debe ser moderada, con la finalidad de no perder el interés del encuestado.

3.3.1. ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS SOCIOS DE CLAVE CONSULTORES

La tabulación de los resultados no se realizará, puesto que al ser cuatro socios los datos estadísticos no serán de mayor relevancia, pues cada miembro representa el 25% de la población y la validez o brechas de separación de la información serían muy grandes, es por esta razón que las encuestas serán consideradas como respaldo netamente cualitativo

(información) para realizar la apreciación general de las entrevistas que se efectuará a cada uno de los integrantes de esta sociedad.

En la presente encuesta se buscará obtener indicadores sobre los siguientes aspectos de la gestión de los socios de Clave Consultores, los mismos que nos permitirán crear planes de acción para mejorar su situación actual:

- Organización interna.
- Planificación de eventos.
- Comunicación interna.
- Asignación de roles.

Modelo encuesta (ver anexo 7)

Diagnóstico cualitativo individual de las encuestas aplicadas a los socios de clave consultores (ver anexo 7.1)

3.3.2. APRECIACIÓN GENERAL DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS INTEGRANTES DE CLAVE CONSULTORES.

El análisis cualitativo general Clave Consultores es el siguiente:

Con respecto a la Organización Interna:

De manera general los integrantes de la sociedad asignan una puntuación de muy buena con respecto a la infraestructura que la consultora utiliza para desarrollar sus actividades laborales y a la cultura organizacional para el cumplimiento de la misión, visión y valores empresariales. También consideran con la misma calificación, dentro del puntaje

establecido en la tabla de valores, a la importancia de un buen clima laboral y a la preparación académica de sus integrantes, sin embargo una puntuación de buena con respecto a los mecanismos de control, coordinación, y de administración general, siendo un punto intermedio en consideración al puntaje asignado, es por esta razón que se trabajara en estas áreas.

Con respecto a la Planificación de Eventos:

Los cuatro socios coinciden en su apreciación de muy buena haciendo referencia a la información que analizan antes de la aplicación o desarrollo de uno de sus talleres, por la productividad de las reuniones para planificar eventos y por la investigación que se realiza sobre las necesidades de los clientes que acuden a Clave Consultores. Además, con igual estima se reconoce el valor al trabajo realizado por la logística aplicada en sus talleres y al buen uso del presupuesto existente.

Con respecto a la Comunicación Interna:

En base a los resultados obtenidos se considera que los cuatro socios coinciden en que la información que se comparte entre la sociedad, la facilidad para entablar conversaciones, la claridad del mensaje a transmitir en cada uno de sus talleres tiene una apreciación de muy buena en relación a la tabla de valores implantada. Además consideran con el mismo puntaje a la efectividad de los canales de comunicación utilizados para adquirir o transmitir información de los talleres ofertados. También recibe un calificativo de muy buena a la relación que sostiene la consultora con las organizaciones a las que han prestado servicios, después de los talleres aplicados, así como a la retroalimentación que realiza Clave Consultores para analizar sus obstáculos y encontrar soluciones a través del consenso.

Con respecto a la Asignación de Roles:

La sociedad asigna un promedio de muy buena en relación a la asignación de las responsabilidades entre los miembros de esta empresa, por proyecto, facilitando la consecución de objetivos y la especialización o dominio de cada uno de ellos a las tareas estipuladas.

Se otorga el mismo calificativo al cumplimiento de las normas, al servicio de calidad y al compromiso que los miembros de la consultora poseen por alcanzar las metas trazadas.

Modelo de encuesta para los socios de Clave Consultores (**ver Anexo 8**)

NOTA: Basado en los métodos de recolección de datos (entrevista y encuesta) aplicada a los miembros de Clave Consultores se llega a la siguiente conclusión: el método más efectivo es la entrevista, puesto que nos permite un análisis más profundo con relación a los temas de investigación planteados. Al ser un análisis cualitativo la entrevista enriqueció los resultados, puesto que al ser preguntas abiertas se descubrió más indicadores en los que se pueden trabajar para mejorar la situación interna, por el contrario la encuesta al estar delimitada por una tabla de apreciaciones, obliga al encuestado a escoger una opción sin explicación de la misma, los resultados son mas cuantificables pero se obtendría mayor confiabilidad si la población a la que se aplica fuera representativa, en este caso solo son cuatro los socios a quienes se aplico este instrumento y como se explicó no es causa para un análisis estadístico, ya que cada socio representa el 25% creando una gran brecha de

valoración, por esta razón se convierte en una herramienta de apoyo para mejorar la calidad de la apreciación de la entrevista. En ambos casos, resalta la importancia de trabajar en el mejoramiento de la comunicación interna, de la administración general y de la coordinación de responsabilidades, siendo más fundamentada en la entrevista.

3.3.3. ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS PARTICIPANTES DE LOS TALLERES OFERTADOS POR CLAVE CONSULTORES.

Para resultados estadísticos se tomará en consideración que Clave Consultores es una empresa de servicios profesionales dentro del área de capacitación, es por esta razón que la muestra para la población total de encuestas es finita.

Aplicaremos la siguiente fórmula para calcular la muestra:

$$n = \frac{z^2 \cdot [p] \cdot [q] \cdot [N]}{e^2 \cdot [N-1] + z^2 \cdot [p] \cdot [q]}$$

Para poder aplicar esta fórmula se detalla los siguientes aspectos:

- **NOMENCLATURA**

n= Muestra a analizar.

z= Valor normal o nivel de confianza. Equivalente a 1.96.

p, q = Probabilidad de éxito o fracaso. Se considerará un valor correspondiente al 50%, es decir 0.5, correspondientes a las polaridad afirmativa o negativa.

e= Margen de error. Valor correspondiente a la tabla estadística estándar.

N= Población.

Cabe mencionar que el nivel de confianza tiene la función de indicar si los datos estarán estables al 100%, pero como se indicó anteriormente, al ser una empresa de servicios, las encuestas tienen más peso cualitativo que cuantitativo. Por esta razón el nivel de confianza varía entre un 92% a un 95% y el margen de error para todo estudio (por costos y tiempo de aplicación) es entre el 10% al 12%.

- **POBLACIÓN.-** Es la totalidad (universo de personas) a la que se hará referencia para poder conseguir datos reales de trabajo en la fórmula indicada. Clave Consultores detalla los talleres más relevantes y el número de participantes para un mejor resultado:

| Talleres de trabajo en equipo realizados | Número de participantes |
|---|-------------------------|
| Estudiantes de la Universidad Panamericana. | 15 |
| Estudiantes de la Universidad del Azuay | 17 |

| | |
|---|-----|
| Estudiantes de la Universidad del Azuay | 15 |
| Gobierno Provincial | 18 |
| Gobierno Provincial | 18 |
| Profesores del Colegio La Salle | 30 |
| Instituto de Cañar Quilloac | 65 |
| TOTAL | 178 |

- **DATOS REPRESENTATIVOS:**

| | | |
|--------------------|--------|------|
| NIVEL DE CONFIANZA | Z= 92% | 1,42 |
| ERROR | e =12% | 0,12 |
| ÉXITO | P | 0,5 |
| FRACASO | Q | 0,5 |
| POBLACIÓN | N | 178 |

Remplazando valores en la formula obtenemos que el valor de la muestra (n) es de **29.392**, es decir para que la investigación posea cierta validez se aplicará un mínimo de 30 encuestas para poder validar sus resultados.

3.3.4. ENCUESTA PARA LOS PARTICIPANTES DE LOS TALLERES DE TRABAJO EN EQUIPO OFERTADO POR CLAVE CONSULTORES.

La presente encuesta tiene como finalidad la recolección de información sobre la eficiencia y eficacia de Clave Consultores al desempeñar su trabajo, para mejorar las posibles falencias en talleres futuros. Se obtendrá indicadores sobre los siguientes aspectos,

1. Grado de Eficiencia
2. Grado de Eficacia
3. Grado de Conocimiento
4. Disponibilidad de Comunicación
5. Grado Métodos de Enseñanza.
6. Respeto
7. Interés de Enseñanza
8. Ejemplificación
9. Herramientas

Modelo de encuesta para los participantes de los talleres de trabajo en equipo ofertados por la consultora (**VER ANEXO 8**)

Sugerencias por parte del investigador, basada en la información recolectada para mejorar la ejecución de talleres ofertados por clave consultores (**VER ANEXO 9**)

3.3.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS PARTICIPANTES DE LOS TALLERES DE TRABAJO EN EQUIPO APLICADOS POR CLAVE CONSULTORES

ANÁLISIS DE RESULTADOS POR PREGUNTA:

- **PREGUNTA 1**

Según la propuesta planteada, los temas del taller se desarrollaron.

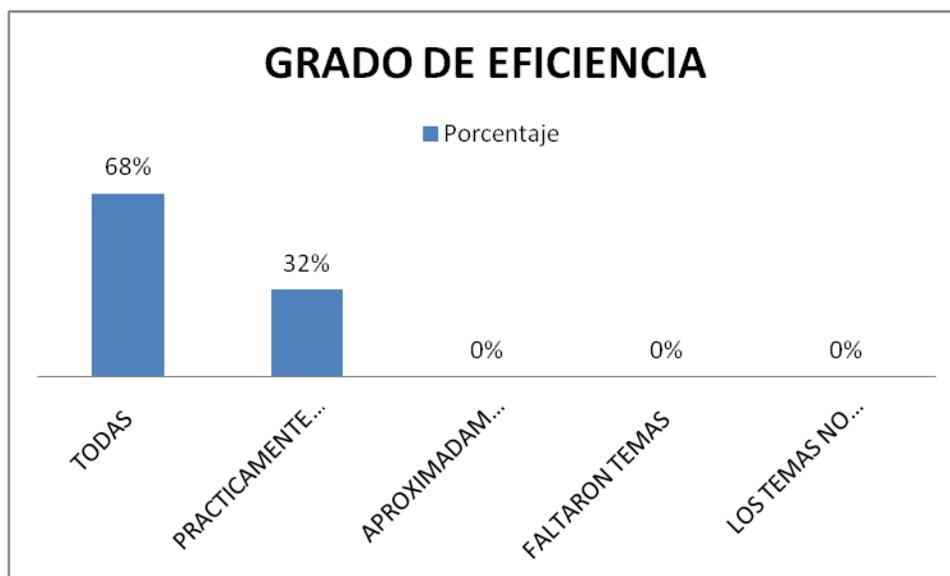
Esta pregunta busca medir el grado de eficiencia de los talleres aplicados, consiguiendo los siguientes resultados:

TABLA N.1
Grado de Eficiencia

| | | |
|---|----------------------------|-----|
| A | TODAS | 68% |
| B | PRÁCTICAMENTE TODAS | 32% |
| C | APROXIMADAMENTE LA MITAD | 0% |
| D | FALTARON TEMAS | 0% |
| E | LOS TEMAS NO CORRESPONDÍAN | 0% |

Investigador: Jairo Cabrera (J.C.)

GRÁFICO N.2



Los resultados demuestran que en los talleres realizados por Clave Consultores el 68% de la muestra (parte representativa de la población) considera que todos los temas ofrecidos en la propuesta, previa al taller, fueron ejecutados, mientras el 32% considera que prácticamente todos los temas se realizaron.

• **PREGUNTA 2**

Qué nivel considera que tuvieron los contenidos desarrollados.

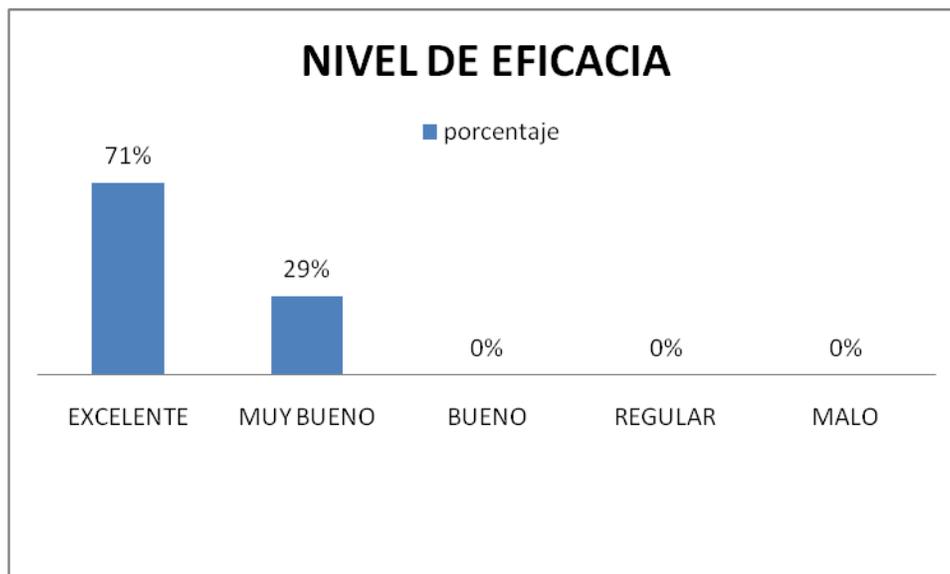
Esta pregunta busca medir el grado de eficacia percibido por los participantes del taller ofertado por Clave Consultores.

TABLA N.2
Grado de Eficacia

| | | |
|---|-----------|-----|
| A | EXCELENTE | 71% |
| B | MUY BUENO | 29% |
| C | BUENO | 0% |
| D | REGULAR | 0% |
| E | MALO | 0% |

Investigador J.C.

GRÁFICO N.3



Los resultados demuestran que el grado de eficacia percibido por los participantes (muestra) con respecto a los talleres ofertados por Clave Consultores corresponde en un 71% de excelencia y el 29% considera que el nivel de eficacia es muy bueno.

- **PREGUNTA 3**

El facilitador demostró conocer los temas que trató en el transcurso del taller.

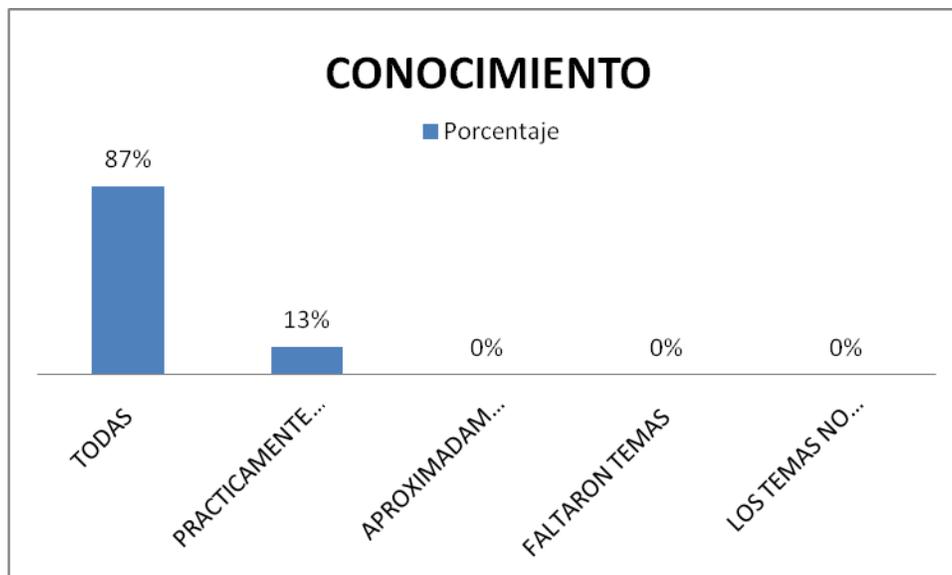
Esta pregunta busca medir el nivel de conocimiento de los socios / facilitadores sobre los temas ofertados y desarrollados en el transcurso de cada taller, percibido por los participantes.

TABLA N.3
Grado de Conocimiento

| | | |
|---|----------------------------|-----|
| A | TODAS | 87% |
| B | PRÁCTICAMENTE TODAS | 13% |
| C | APROXIMADAMENTE LA MITAD | 0% |
| D | FALTARON TEMAS | 0% |
| E | LOS TEMAS NO CORRESPONDÍAN | 0% |

Investigador J.C.

GRÁFICO N.4



Los resultados demuestran que los participantes consideran que los facilitadores manejan la totalidad de los temas en un 87% y el 13% opina que los facilitadores conocen prácticamente todos los temas tratados.

- **PREGUNTA 4**

-

El facilitador estuvo dispuesto para dialogar con los participantes.

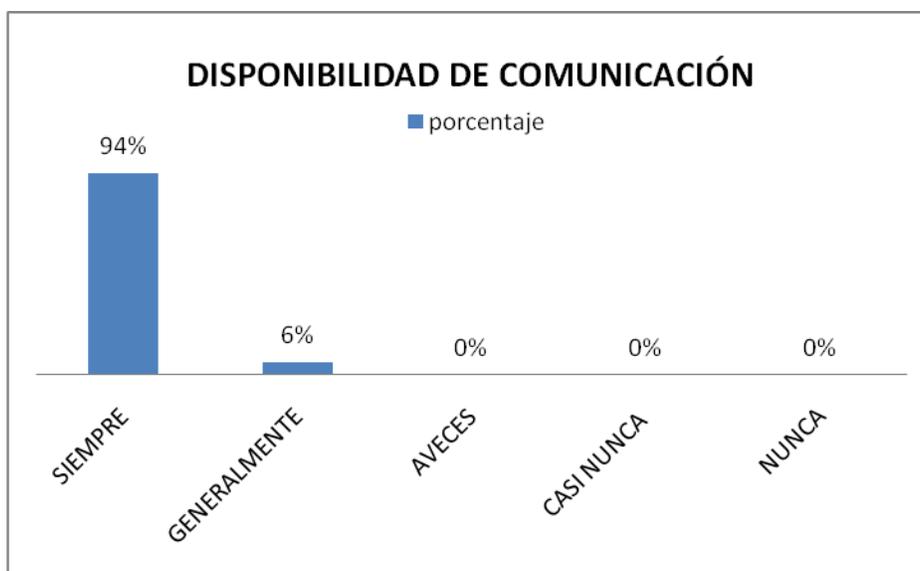
Este ítem busca medir el nivel de la disponibilidad de comunicación en los facilitadores o socios encargados de desarrollar los talleres ofertados.

TABLA N.4
Disponibilidad de Comunicación

| | Disponibilidad de Comunicación | |
|---|--------------------------------|-----|
| A | SIEMPRE | 94% |
| B | GENERALMENTE | 6% |
| C | A VECES | 0% |
| D | CASI NUNCA | 0% |
| E | NUNCA | 0% |

Investigador J.C.

GRÁFICO N.5



Los resultados demuestran que los facilitadores al frente de los talleres realizados son personas con gran disponibilidad de comunicación reflejado en un 94% y un 6% considera que generalmente se puede acceder a un dialogo con los mismos.

- **PREGUNTA 5**

El facilitador supo transmitir los conocimientos y reflexiones con claridad.

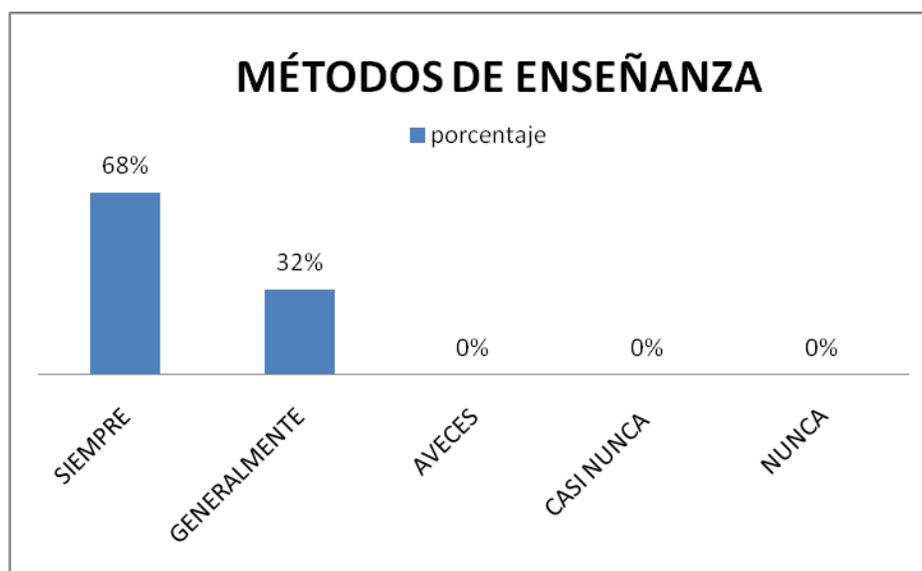
Esta pregunta busca medir la metodología empleada por las personas al frente de los talleres realizados por Clave Consultores para facilitar el aprendizaje de los participantes.

TABLA N.5
Grado Métodos de Enseñanza

| | | |
|---|--------------|-----|
| A | SIEMPRE | 68% |
| B | GENERALMENTE | 32% |
| C | A VECES | 0% |
| D | CASI NUNCA | 0% |
| E | NUNCA | 0% |

Investigador J.C.

GRÁFICO N.6



Los resultados obtenidos nos indican que en un 68% siempre los métodos utilizados por los facilitadores para transmitir el aprendizaje fueron efectivos, mientras el 32% de la muestra consideran que generalmente el método de enseñanza utilizado por el facilitador permitió que el participante se le facilite comprender el aprendizaje con claridad.

- **PREGUNTA 6**

El trato del capacitador con los participantes fue respetuoso.

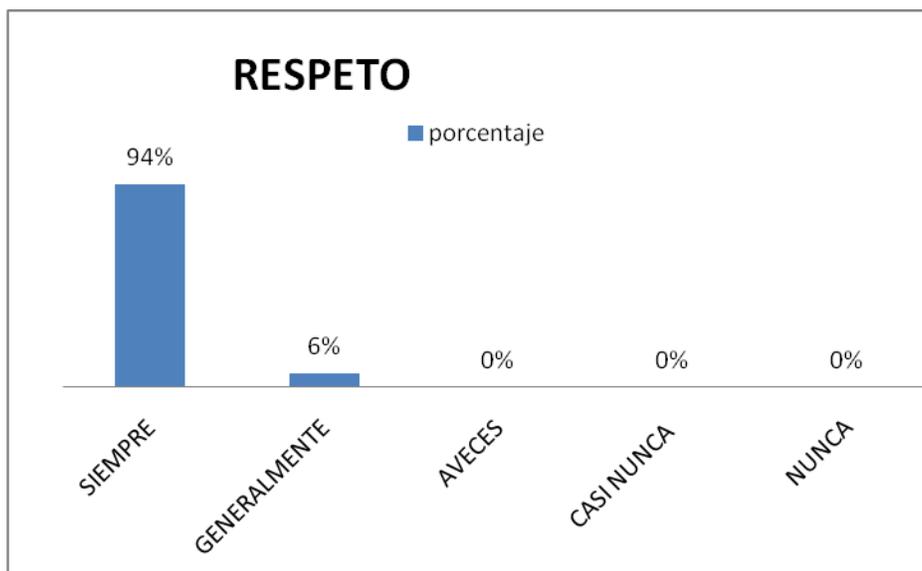
Esta pregunta tiene como objetivo medir el nivel de respeto y trato que existiera entre facilitadores (Clave Consultores) y participantes en los talleres aplicados.

TABLA N.6
Respeto

| | | |
|---|--------------|-----|
| A | SIEMPRE | 94% |
| B | GENERALMENTE | 6% |
| C | A VECES | 0% |
| D | CASI NUNCA | 0% |
| E | NUNCA | 0% |

Investigador J.C.

GRÁFICO N.7



El 94% de la muestra considera que el nivel de respeto por parte de los facilitadores encargados de desarrollar los talleres siempre esta presente, sin embargo el 6% de los

participantes estiman que los facilitadores generalmente son respetuosos con el trato que otorgan.

- **PREGUNTA 7**

El facilitador mostró interés por el aprendizaje de los participantes.

Este punto busca medir el interés que poseen los facilitadores en cerciorarse que la enseñanza que trasmiten a los participantes es recibida con claridad.

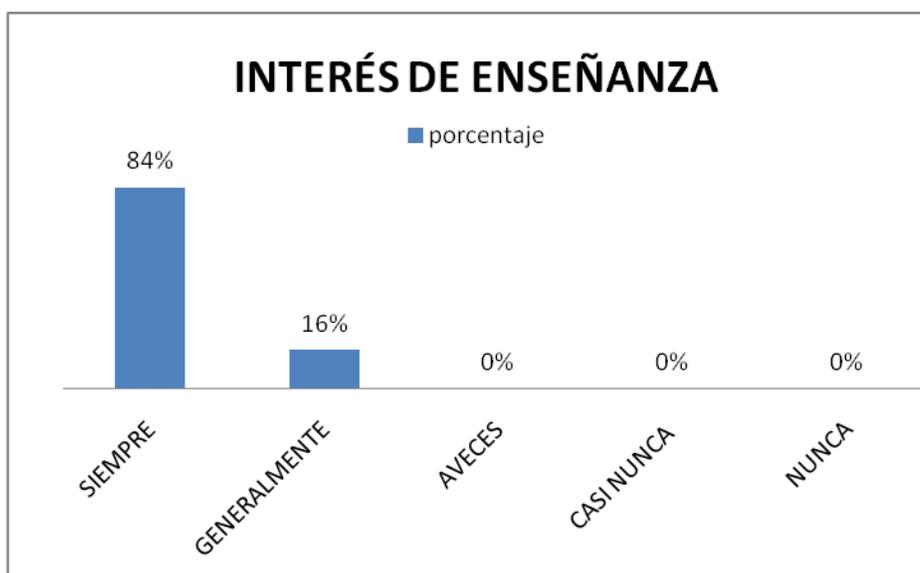
TABLA N.7

Interés de Enseñanza

| | | |
|---|--------------|-----|
| A | SIEMPRE | 84% |
| B | GENERALMENTE | 16% |
| C | A VECES | 0% |
| D | CASI NUNCA | 0% |
| E | NUNCA | 0% |

Investigador J.C.

GRÁFICO N. 8



El 84% de los resultados obtenidos demuestran que los facilitadores de los talleres siempre están preocupados de comprobar que los participantes han captado el aprendizaje transmitido, mientras el 16% de los participantes opinan que los facilitadores generalmente se preocupan en comprobar que están asimilando el nuevo aprendizaje.

- **PREGUNTA 8**

Los ejemplos usados por los facilitadores para comparar la realidad de la empresa con los ejercicios ejecutados son.

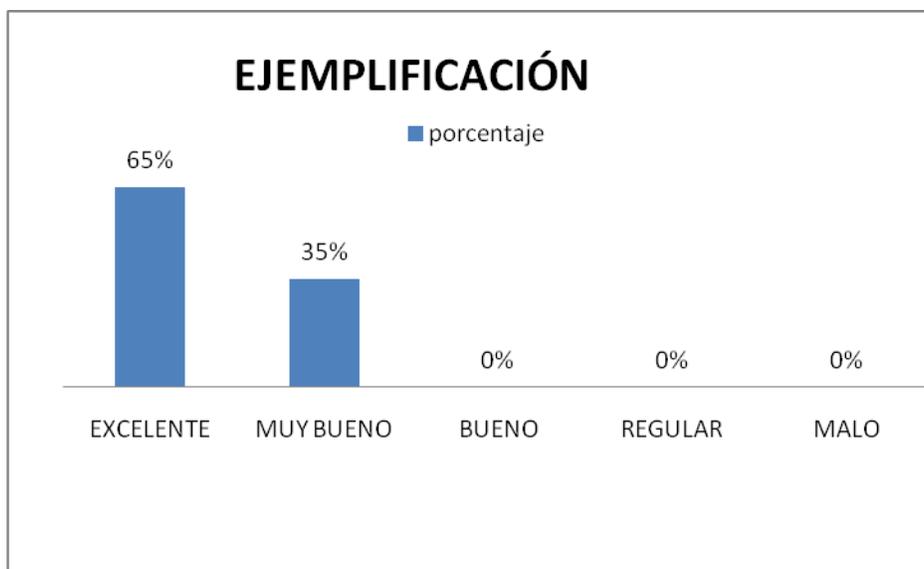
Esta pregunta mide el nivel de ejemplificación que los facilitadores de los talleres ofertados por Clave Consultores usan para comparar cada ejercicio con la realidad de los participantes.

TABLA N.8
Ejemplificación

| | | |
|---|-----------|-----|
| A | EXCELENTE | 65% |
| B | MUY BUENO | 35% |
| C | BUENO | 0% |
| D | REGULAR | 0% |
| E | MALO | 0% |

Investigador J.C.

GRÁFICO N.9



El 65% de los resultados indica que los participantes consideran excelente el nivel de ejemplificación usado por los facilitadores para comparar las diversas situaciones con la realidad en la que se desenvuelve el trabajo de cada individuo. Mientras el 35% de los resultados indican que los participantes consideran el nivel de ejemplificación usado como muy bueno.

- **PREGUNTA 9**

Las herramientas utilizadas en los talleres, como instrumentos para comparar la realidad empresarial, en qué grado considera usted que facilita el aprendizaje.

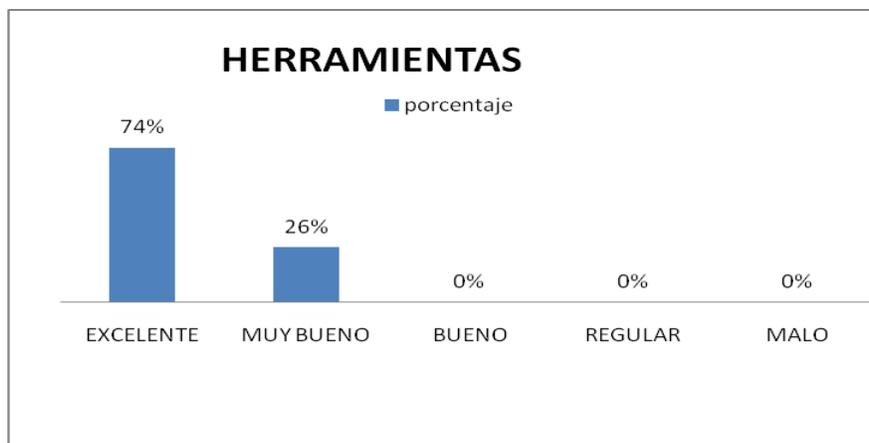
El objetivo de esta pregunta es medir la utilidad de las herramientas que Clave Consultores utiliza para realizar cada uno de sus ejercicios orientados a representar la realidad empresarial.

TABLA N.9
Herramientas

| | | |
|---|-----------|-----|
| A | EXCELENTE | 74% |
| B | MUY BUENO | 26% |
| C | BUENO | 0% |
| D | REGULAR | 0% |
| E | MALO | 0% |

Investigador J.C.

GRÁFICO N.10



El 74% de los resultados indican que las herramientas son excelentes para realizar ejercicios permitiendo comparar las diferentes áreas de la vida empresarial con el ejemplo de aprendizaje. El 26% restante de los resultados considera que las herramientas son muy buenas para ejecutar trabajos de comparación institucional.

3.3.6. RESULTADO GENERAL DE LA TABULACIÓN DE ENCUESTAS ORIENTADAS A LOS PARTICIPANTES DE LOS TALLERES SOBRE TRABAJO EN EQUIPO OFERTADOS POR CLAVE CONSULTORES.

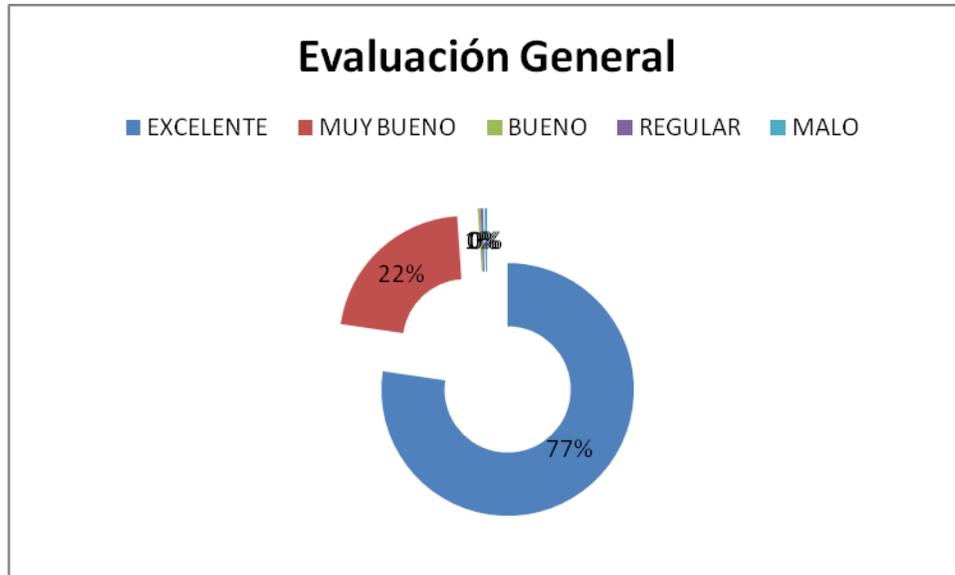
El cuadro a continuación indica el promedio general de apreciación por parte de los participantes sobre la calidad, eficiencia, eficacia, enseñanza, aprendizaje, comunicación y herramientas que los socios de esta consultora realizan en su labor como facilitadores en los talleres de trabajo en equipo ejecutados.

TABLA N.10
Promedio General.

| | |
|-----------|-------|
| EXCELENTE | 77% |
| MUY BUENO | 22% |
| BUENO | 0,33% |
| REGULAR | 0.33% |
| MALO | 0.33% |

Investigador J.C.

GRÁFICO N.11



El promedio general sobre el rendimiento y calidad de los talleres de trabajo en equipo que Clave Consultores efectúa indica que el 77% de la población considera que el nivel de trabajo está en un grado de excelencia, mientras el 22% de la población indica que el trabajo y calidad de contenido posee un nivel muy bueno de ejecución.

El 1% restante, por margen estadístico, se distribuye en un 0.33% entre los niveles bueno, regular y malo.

3.4. CONCLUSIÓN:

Las herramientas de recolección de información aplicadas en la investigación de este documento fueron evaluadas en dos niveles: cualitativo y cuantitativo, según la naturaleza de la herramienta y la necesidad de investigación. El análisis cuantitativo se efectuó en las encuestas aplicadas a los participantes de los talleres que la consultora oferta para medir el rendimiento y la calidad de su trabajo, puesto que estos son los datos mas numerosos y permitieron una apreciación más exacta .

El análisis cualitativo también es importante para la evaluación de resultados, pues las herramientas poseen un área de preguntas abiertas con la finalidad de que el encuestado sienta la libertad de recomendar algún aspecto que desde su perspectiva requiera ser trabajado, además las encuestas y entrevistas aplicadas a los socios de la empresas solo es posible analizarlo desde esta matíz debido a que el número de aplicaciones es muy reducido, ya que son solo cuatro los integrantes fundadores y sus opiniones de gran utilidad.

Es debido a estas observaciones que se logro interpretar los resultados obtenidos y fusionar la información de tal manera que permita reconocer los indicadores positivos como un nivel aceptable en el desenvolvimiento correspondiente al trabajo que realizan como equipo, sin embargo el diagnóstico obtenido también revela indicadores a mejorarse como: la comunicación, la planificación, la administración general, los sistemas de control y la necesidad de establecer funciones claras; los mismos que al ser considerados para fortalecer, mejoraría la calidad de servicio que ofertan y su estructura interna.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO PARA CLAVE CONSULTORES

4. INTRODUCCIÓN.

En el presente capítulo se realizará una propuesta sobre un modelo de gestión en trabajo en equipo para Clave Consultores donde se proporcionarán aspectos puntuales que deberán implementarse en la consultora, con la finalidad de fortalecer los indicadores bajos, que se obtuvieron en la etapa de diagnóstico, mencionados en el capítulo anterior.

4.1. PASOS PARA ESTABLECER EL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN TRABAJO EN EQUIPO

- **DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA:**

Es vital conocer los problemas que una organización enfrenta para poder crear un plan de acción. Es por esta razón que el investigador deberá diagnosticar la necesidad de la estructura en la que desee implementar la herramienta y lo puede realizar a través de varios métodos como la observación, entrevistas, encuestas, simulaciones etc. Siempre y cuando la metodología se ajuste a la realidad empresarial.

Una vez que el análisis revele los indicadores causantes de los problemas de la institución, el investigador proseguirá a crear y plantear las posibles soluciones que permitan a la empresa superar sus contrariedades.

- **ESTRUCTURAR EL ORGANIGRAMA DE ACUERDO A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL:**

El investigador necesariamente debe solicitar el organigrama de una institución puesto que este documento le permitirá conocer jerarquías y la distribución de responsabilidades con sus representantes. Además deberá realizar un análisis para verificar que las distribuciones mencionadas estén acordes a la finalidad que persigue la empresa

En el caso de no existir un organigrama en la organización, el investigador deberá plantear una tentativa del documento a sus superiores demostrando la utilidad del mismo, sin alejarse de la realidad en la que se desarrolla la empresa

- **LEVANTAR FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL CARGO:**

Para garantizar la efectividad del trabajo en equipo que se efectúe en una organización, el investigador deberá indagar sobre los requerimientos de todas las áreas de la empresa para así crear un manual de funciones en donde se describa los cargos con sus respectivas exigencias y a través del proceso de selección escoger a los candidatos más idóneos.

- **DELIMITAR EL PROCESO DE SELECCIÓN:**

Para realizar un trabajo en equipo de mejor calidad en cualquier organización es necesario establecer los requerimientos para contratar personal y las situaciones en las que se requiera de este proceso. Además se debe designar un responsable de la contratación y seguimiento del nuevo miembro, ya sea ocasional o permanente.

- **CANALES DE COMUNICACIÓN:**

Para facilitar el mejor desenvolvimiento del equipo en su interacción cotidiana se deberá establecer los medios de comunicación más factibles para mover información en las diferentes áreas de la organización, siempre y cuando el investigador realice el análisis necesario que le permita determinar los medios adecuados a la realidad de la empresa.

- **PUBLICIDAD:**

El investigador que desee fortalecer el trabajo en equipo que se efectúe en una organización analizará los mecanismos que le permitan acceder a las diferentes áreas del mercado para ofertar su producto. Además deberá definir los medios de comunicación que sean perjudiciales para el equipo, es decir aquellos medios que provocan desgaste de energías y mal uso del recurso material.

4.1.1. CONSIDERACIONES

Es vital para el planteamiento de esta propuesta el reconocimiento de la siguiente necesidad:

Clave Consultores, como se menciona en el capítulo I es una empresa nueva conformada por cuatro personas que cumplen con las responsabilidades que la organización exige, poseen un organigrama y un manual de funciones donde se definen cuatro áreas de trabajo, correspondientes a cada socio, sin embargo dentro de estas áreas establecidas existen seis cargos importantes e inamovibles para el funcionamiento de la institución, cada uno de estos representa tiempo y dedicación, siendo uno de los principales motivos en los problemas encontrados. Frente a esta insuficiencia, algunos de los miembros de esta

sociedad han asumido las responsabilidades de dos cargos, los mismos que no están dentro de la misma área de trabajo, lo que ha representado desgaste de energías, un nivel promedio en la eficiencia de su labor y la confusión de actividades.

El planteamiento de la propuesta que a continuación se desarrollará tiene como finalidad solucionar este inconveniente y reforzar los aspectos (indicadores) bajos obtenidos a lo largo de la investigación; para esto me veo en la necesidad de hacer las siguientes sugerencias.

4.1.1.1. Integración de las áreas de trabajo.

Este punto será el que consideraremos para realizar la propuesta que permita mejorar la situación actual de la consultora para lo cual modificaré la estructura de su organigrama, integraré las áreas de trabajo con responsabilidades afines y fusionaré tareas correspondientes a los cargos establecidos, con la finalidad de que los cuatro socios fundadores sean las personas que puedan cubrir las principales necesidades de la empresa.

La integración de las áreas de trabajo se expondrá en la siguiente forma:

- Área de Logística integrando los cargos de Logística y Facilitación.
- Área de Gerencia integrando los cargos de Gerencia y Administración..
- Área de secretaría (Asignar a la secretaria como asistente de gerencia.)
- Mantener el área de Coordinación de Proyectos.

NOTA: La asignación de cada uno de los puestos puede realizarse por designación democrática de la sociedad o haciendo una selección de personal entre los socios de la consultora, considerando el perfil de cada cargo. Que a criterio del investigador es la forma más idónea.

4.1.1.1.1. Modificación del Organigrama.

ORGANIGRAMA SUGERIDO

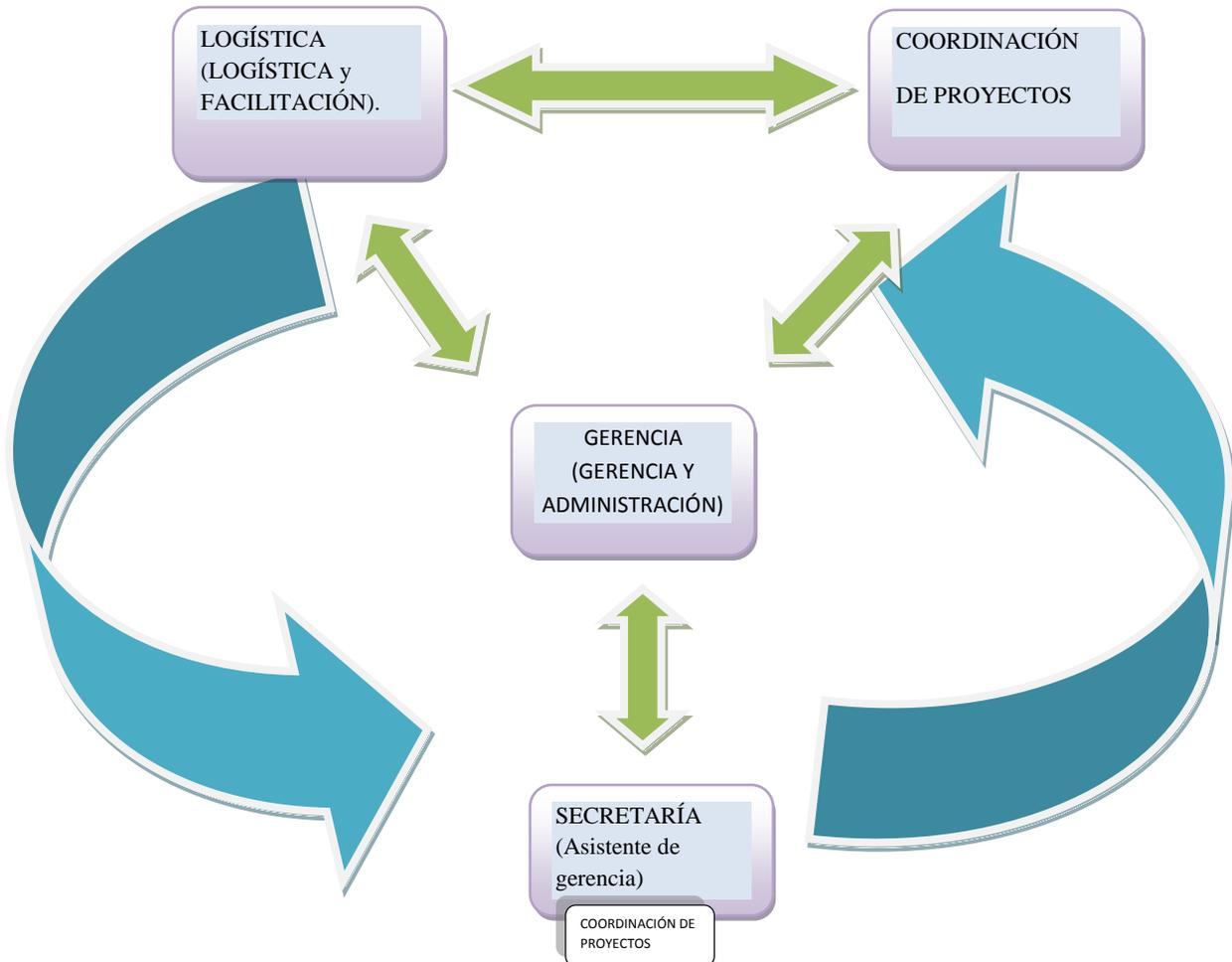


GRÁFICO N.12 ORGANIGRAMA SUGERIDO PARA CLAVE CONSULTORES

AUTORA: ROSA ABRERA

4.2. INDICADORES RELEVANTES A CONSIDERAR EN LA PROPUESTA DE GESTIÓN.

Los principales aspectos que Clave Consultores deberá trabajar se han determinado en tres categorías principales que son:

- Funciones
- Administración General.
- Comunicación.

4.2.1 FUNCIONES

Clave consultores posee sus actividades de funcionamiento definidas, sin embargo, en base al análisis de estos indicadores se observan algunas pautas en las que se puede mejorar distribuyendo las acciones de forma diferente, logrando optimizar el trabajo.

4.2.1.1. DIRECTRICES FORMALES

Las directrices formales se definen como los lineamientos de las responsabilidades correspondientes a cada área de Clave Consultores, donde encontraremos las actividades básicas que cada socio debe poseer, también denominado técnicamente como “manual de funciones”.

4.2.1.1. 1. ÁREA DE GERENCIA

CARGOS FUSIONADOS

GERENTE Y ADMINISTRADOR.

INSTANCIAS DE ACCIÓN

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Organizar responsabilidades y roles dentro de la sociedad. |
| <ul style="list-style-type: none">• Supervisar, la búsqueda de contratos para la empresa. |
| <ul style="list-style-type: none">• Establecer normas y políticas internas para asegurar el posicionamiento en el mercado, al igual que buscar rentabilidad y desarrollo empresarial. |
| <ul style="list-style-type: none">• Supervisar el cumplimiento de metas en las diferentes áreas de trabajo. |
| <ul style="list-style-type: none">• Fomentar las relaciones interpersonales y generar lazos estratégicos con otras instituciones que representen beneficio a la organización. |
| <ul style="list-style-type: none">• Evaluar los resultados obtenidos después de cada proyecto. |
| <ul style="list-style-type: none">• Aprobar los presupuestos asignados a los proyectos. |
| <ul style="list-style-type: none">• Convocar a las reuniones ordinarias y extraordinarias |
| <ul style="list-style-type: none">• Realizar la planificación estrategia con la sociedad frente a los nuevos objetivos |
| <ul style="list-style-type: none">• Organizar la información formal e informal que concierna a la consultora. |
| <ul style="list-style-type: none">• Exponer el organigrama dentro de la institución. |
| <ul style="list-style-type: none">• Analizar el perfil de competencias de cada socio y compararlas con las requeridas por el puesto. Si es necesario, capacitarse para adquirir las competencias o conocimientos faltantes. |
| <ul style="list-style-type: none">• Definir normas de comportamiento dentro de la organización y entre los socios. |
| <ul style="list-style-type: none">• Asegurarse que la misión, visión, valores y políticas sean visibles para el conocimiento de los integrantes de la sociedad. |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cobros por servicios prestados. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevos proyectos de servicio. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los pagos a los profesionales y socios que la empresa disponga. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Administrar el presupuesto para cada proyecto |
| <ul style="list-style-type: none"> • Administrar al personal. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar los acontecimientos que se presenten en la organización, a la sociedad. (balances económicos, contrataciones, inversiones, oportunidades, etc.) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la rentabilidad de la sociedad |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el sistema de control establecido por la sociedad. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el cumplimiento de presupuestos establecidos para cada área |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el sistema de motivación propuesto a la sociedad |
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las responsabilidades interdependientes |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el Plan Operativo Anual (POA) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la actualización de los documentos legales que permitan a la consultora desenvolverse sin problemas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el contrato laboral, garantizando la formalidad del servicio. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Registrar los logros alcanzados por la institución. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Asumir la representación legal de la asociación. |

4.2.1.1.2. LOGÍSTICA

CARGOS FUSIONADOS LOGÍSTICA Y FACILITACIÓN INSTANCIAS DE ACCIÓN

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Buscar agentes externos (co-facilitadores), que presten sus servicios cuando el proyecto requiera más de los cuatro socios fundadores. |
| <ul style="list-style-type: none">• Coordinar con los miembros responsables de cada evento, la agenda de trabajo para cada proyecto. |
| <ul style="list-style-type: none">• Contactar al profesional que la capacitación requiera. |
| <ul style="list-style-type: none">• Responsable de contratar los diversos profesionales que la institución solicite. |
| <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar nuevas herramientas para aplicación en talleres. |
| <ul style="list-style-type: none">• Contratar los espacios (haciendas, hosterías, etc.) para los proyectos que así lo requieran. |
| <ul style="list-style-type: none">• Proveer el material de oficina y las herramientas necesarias para la ejecución de los talleres. |
| <ul style="list-style-type: none">• Asigna responsabilidades para la ejecución del taller a cada uno de los socios y verifica el cumplimiento. |
| <ul style="list-style-type: none">• Registrar las evaluaciones de los talleres realizados por la consultora. |
| <ul style="list-style-type: none">• Elaborar una base de datos sobre profesionales que se ajusten al perfil de capacitación que Clave Consultores posee. |
| <ul style="list-style-type: none">• Seleccionar el tema de taller y sus contenidos. |
| <ul style="list-style-type: none">• Coordinar con logística las herramientas que el taller pueda exigir. |
| <ul style="list-style-type: none">• Asignar el número de personas con las que interactuará. |
| <ul style="list-style-type: none">• Realizar la revisión bibliográfica de los temas a tratar en el taller |
| <ul style="list-style-type: none">• Actualizar la biblioteca de la consultora. |
| <ul style="list-style-type: none">• Crear el archivo de talleres realizados |
| <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar las temáticas de los talleres según las propuestas otorgadas por la coordinación de talleres |
| <ul style="list-style-type: none">• Actualizar la metodología didáctica de los talleres constantemente |
| <ul style="list-style-type: none">• Sugerir a gerencia nuevos proyectos de capacitación y talleres en base a preparación académica y tendencias. |

| |
|--|
| 4.2.1.1.3. COORDINADOR DE PROYECTOS |
| INSTANCIAS DE ACCIÓN |

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Buscar el mercado para Clave Consultores. |
| <ul style="list-style-type: none">• Ofertar los servicios de Clave Consultares. |
| <ul style="list-style-type: none">• Coordinar las fechas de los talleres a realizar en relación a la agenda de trabajo. |
| <ul style="list-style-type: none">• Informar a la sociedad sobre las necesidades del contratante. |
| <ul style="list-style-type: none">• Mantener informados a sus colegas sobre los cambios o variantes de cada proyecto. |
| <ul style="list-style-type: none">• Mantener activas las redes sociales |
| <ul style="list-style-type: none">• Establecer planes de publicidad |
| <ul style="list-style-type: none">• Capacitar al personal interno (actualización de conocimientos) |

4.2.1.1.4. SECRETARÍA

INSTANCIAS DE ACCIÓN

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Controlar la asistencia de los socios a las reuniones de trabajo. Determina el quórum. |
| <ul style="list-style-type: none">• Controlar la asistencia de los participantes a los diversos eventos que se realizan. |
| <ul style="list-style-type: none">• Realizar informes y registros sobre los asuntos tratados en cada reunión. |
| <ul style="list-style-type: none">• Trabajar conjuntamente con Logística frente a la organización de suministros previo a la realización de los talleres o proyectos. |
| <ul style="list-style-type: none">• Distribuir la correspondencia de gerencia. |
| <ul style="list-style-type: none">• Mantener los archivos de contratos suscritos. |
| <ul style="list-style-type: none">• Mantener actualizados archivos físicos y base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo. |
| <ul style="list-style-type: none">• Registrar las evaluaciones de los talleres realizados por la consultora. |
| <ul style="list-style-type: none">• Llevar un registro de actas sobre las reuniones que los socios de Clave Consultores realizan. |
| <ul style="list-style-type: none">• Proveer el material de oficina y las herramientas necesarias para la sociedad. |

4.2.2. ADMINISTRACIÓN GENERAL

La intención de trabajar en esta área es lograr optimizar los procesos de producción (servicios) y de aprovechar al máximo los recursos materiales / económicos que la empresa necesita para la ejecución de su trabajo. Con la finalidad de satisfacer la necesidad del cliente y garantizar el crecimiento empresarial. Es por esto que se han considerado los siguientes factores:

4.2.2.1. PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA

DIRECTRICES FORMALES

Son todas las medidas de cambios a nivel de la estructura de la organización que facilite los procesos de planificación, que tienen la finalidad de dar la dirección de la empresa, el establecimiento de metas y objetivos institucionales, por ende el crecimiento empresarial.

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Establecer un (POA) Plan Operativo Anual por parte de la sociedad. |
| <ul style="list-style-type: none">• La gerencia debe establecer fechas para ejecutar cobros y pagos. |
| <ul style="list-style-type: none">• Crear un libro de contabilidad correspondiente a los ingresos y egresos de la organización. Además la disponibilidad de recursos para presupuesto. |
| <ul style="list-style-type: none">• La gerencia debe crear un mecanismo de control de calidad para evaluar el nivel del servicio. |
| <ul style="list-style-type: none">• El coordinador de proyectos debe regular el calendario de actividades de la consultora. |
| <ul style="list-style-type: none">• Crear un sistema de estadísticas del rendimiento de la institución con respecto a objetivos, metas y fechas. |
| <ul style="list-style-type: none">• El encargado de logística debe elaborar una base de datos sobre profesionales capacitados |

| |
|---|
| y recursos físicos / materiales. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia deberá elaborar un inventario de los bienes de la sociedad que será actualizado conforme a las adquisiciones. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reajustar el (FODA) a las exigencias actuales de trabajo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El encargado de logística será el responsable de elaborar la agenda de trabajo correspondiente a cada proyecto |
| <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría deberá poseer archivos actualizados de los documentos de la empresa. |
| <ul style="list-style-type: none"> • De las evaluaciones aplicadas en cada taller se reestructurara las actividades en beneficio de la calidad de servicio, la retroalimentación de los resultados lo realizará logística en la primera reunión de la sociedad, después de cada taller. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La sociedad tomara en consideración estos aspectos en su proceso de planificación general: <ul style="list-style-type: none"> a. Definición del objetivo. b. Analizar donde estan en relación al objetivo. c. Generar premisas considerando el futuro. (opciones de resultados) d. Escoger entre cursos alternativos de acción. e. Puesta en marcha y evaluación. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Toda planificación que los integrantes de la sociedad realicen deberá ser pensada en tres aspectos (operacional, económica y social.) |
| <ul style="list-style-type: none"> • La sociedad debe crear sus planificaciones ajustados a un tiempo de ejecución, aún así poseer alternativas frente a eventualidades fuera de su control. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dentro del proceso de planificación de cada evento existirá la coordinación de la logística general, según las necesidades del proyecto. |

4.2.2.1.1. RECOMENDACIONES

A continuación se expondrá recomendaciones referentes a las relaciones interpersonales y actitudes en la que los socios deberán trabajar para mejorar su sistema de planificación general.

- Cada uno de los socios deberá respetar los roles establecidos en cada una de las funciones.
- En el transcurso para alcanzar objetivos la sociedad debe establecer estrategias o planes de corto plazo alineados al objetivo principal, proporcionando logros y motivación, esto como referente de que están en la dirección correcta, siempre y cuando los objetivos ya hayan sido especificados.
- En los talleres que ofertan, la agenda de trabajo deberá elaborarse pensada en todo el proceso, pero dividida por etapas o días para facilitar su entendimiento.

4.2.2.2. CONTROL Y COORDINACIÓN

DIRECTRICES FORMALES

La finalidad de estas directrices consiste en establecer responsables para la evaluación de cada uno de los procesos para obtener una retroalimentación, al igual que la constancia del cumplimiento de las actividades de la sociedad.

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • El gerente vigila el cumplimiento de las actividades del coordinador de proyectos, de logística y facilitadores. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El encargado de la logística evalúa el resultado de los talleres, tanto en la ejecución como en el rendimiento del facilitador. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El Coordinador de talleres indaga las necesidades de las empresas o posibles clientes para la consultora. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia debe crear un sistema de control interno que les permita medir asistencia, responsabilidad, motivación, evolución de trabajo, calificación de personal, presupuesto, entre otros. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La secretaria tiene la responsabilidad de comunicar y controlar la asistencia de los miembros de la sociedad a las reuniones establecidas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El sistema de control debe ser diferente para el sistema administrativo y contable, con la misma finalidad. En el primer caso se debe delimitar funciones y responsabilidades, en el segundo se debe controlar todo lo referente a gastos e ingresos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Para medir resultados los socios establecerán la frecuencia del control. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cuando el sistema de control alerte la falta de enfoque hacia el objetivo, los correctivos a aplicar tienen que ser tratados a tiempo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cuando se oferte un proyecto la sociedad debe de analizar varios aspectos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Intereses del cliente. 2. Que persona de la sociedad posee relación con el cliente. 3. La formalidad del cliente. 4. El peso del proyecto, existen ocasiones en la que se debe ofertar cara a cara y otras que no necesitan más que la información pertinente. 5. Edad del cliente. 6. Resultados de últimas capacitaciones. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Los integrantes de la consultora deberán establecer factores relevantes que requieran de control, puede usar técnicas para identificar problemas como: lluvia de ideas o brainstorming, el diagrama de pareto, la espina de pescado (ishikawa), hojas de control, etc. |

4.2.2.2.1. RECOMENDACIONES

- Una vez establecido el sistema, los integrantes de la sociedad tienen la obligación de explicar y difundir el mecanismo de control.
- Dentro de las tareas de control se recomienda crear perfiles para contratar personal externo, cumpliendo con las competencias y habilidades básicas que la consultora requieran para sus proyectos.
- El monitoreo sobre el trabajo que se realiza y el control de rendimiento tienen que ser comunicados para así buscar las soluciones de cualquier inconveniente.
- **En el aspecto económico se recomienda**
 - En el presupuesto de cada proyecto se debe establecer una área de fondos para gastos y un límite de los mismos.
 - Creación de la denominada caja chica, para evitar problemas de dinero.
 - La sociedad para garantizar su crecimiento debe designar una cuenta bancaria donde se asignará un porcentaje de cada proyecto (establecido por los integrantes), con la finalidad de acumulación de capital permitiéndose a futuro mejorar su situación o invertir.
 - Para confirmar que el sistema de control que estén aplicando funciona, se debe corroborar los efectos de mejora, pensando siempre en motivar la aplicación del mismo.

4.2.3 COMUNICACIÓN

Clave Consultores dentro del diagnóstico general en su trabajo interno, demostro poseer un nivel promedio en lo que consierne a una buena comunicación, es por esta razón que sugiere incorporar en sus procesos las siguientes directrices con el fin de agilizar su desenvolvimiento empresarial e interpersonal.

4.2.3.1. COMUNICACIÓN APLICABLE A LA REALIDAD DE CLAVE CONSULTORES.

DIRECTRICES FORMALES

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• En base a la realidad de la empresa tanto en número como en organización se recomienda una comunicación horizontal |
| La comunicación horizontal permitirá: <ul style="list-style-type: none">• Resolución de conflictos.• Los socios podrán compartir información para agilizar procesos.• Mejorar las relaciones interpersonales.• Permitirá una mejor coordinación de tareas, |
| <ul style="list-style-type: none">• Colaborará con el equipo en el nivel de pertenencia. |

4.2.3.1.1 RECOMENDACIONES

El beneficio de una comunicación informal en la empresa consiste en mejorar el entendimiento personal, cultural y laboral con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

- Al ser cuatro los socios, la interacción entre ellos es frecuente, por esta razón la apertura de la comunicación en un mismo nivel permitira coordinar mejor las tareas de trabajo.
- Es recomendable la comunicación horizontal en un plano a los socios poseer conversaciones informales sin llegar a faltar el respeto o autoridad de su compañero.
- Los socios de Clave consultores identificarán afinidades en común con la finalidad de intercambiar conocimientos o aprendizajes que permitan a su compañero realizar mejor su trabajo.

4.2.3.2. CANALES DE COMUNICACIÓN

DIRECTRICES FORMALES

El propósito de estas directrices es dar a conocer a los socios de la consultora los medios de comunicación que pueden utiliza para mover la información y los responsables de convocar a cada una de las actividades.

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La secretaria es la encargada de transmitir las comunicaciones asignadas por gerencia. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La secretaria es la encargada de transmitir las comunicaciones que vienen de la parte externa hacia el gerente. |
| <p>Los canales de comunicación aplicables a la consultora son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mail (Correo electrónico) • Internet • Teléfono • Citaciones escritas, oficios, memorandums, informes. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El coordinador logístico comunicará actividades a realizarse a los diferentes responsables, al igual que a la gerencia usando los metodos establecidos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El Coordinador de proyectos comunicará al gerente sobre los contratos con las instituciones externas y al coordinador lógistico la agenda de trabajo, por los medios establecidos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Todos los integrantes deberán de revizar diariamente estos medios de comunicación según las responsabilidades establecidas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El gerente comunicará a la secretaria actividades que deberá notificar usando los medios dispuestos según la prioridad del mensaje. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El número telefónico de los socios debe ser de fácil acceso y con prioridad de atención a los miembros de su equipo. Este medio permite condensar la información. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Para los talleres ofertados también se puede usar volantes y paginas sociales |
| <ul style="list-style-type: none"> • El uso del correo electrónico es factible para detallar la información. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El uso de la vía telefónica permite condensar la información. |

4.2.3.2.1. RECOMENDACIONES

La finalidad es agilizar la comunicación entre los miembros de la sociedad sin distorsionar la efectividad del mensaje y de dar a conocer los medios más factibles para efectuar la interacción.

- Como la sociedad esta formada por cuatro miembros existe la posibilidad de escribir pequeñas notas o recordatorios en el pizarrón de la empresa o muro de información para el interés del socio.
- Es recomendable mantener el contacto entre integrantes de la sociedad fuera de la organización; estos medios pueden ser paginas sociales de la web, vía celular, mensajes de texto, etc.
- Se deberá hacer público el organigrama con la finalidad de que todos sepan con quién deben comunicarse para resolver cualquier conflicto

4.2.3.3. REUNIONES.

DIRECTRICES FORMALES

Los siguientes aspectos permitirán optimizar tiempo y recursos en la ejecución de reuniones, haciendo que estas cumplan el fin por las que fueron convocadas en el menor tiempo y al menor costo operativo.

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• El gerente deberá convocar a las reuniones ordinarias y extraordinarias. |
| <ul style="list-style-type: none">• La secretaria deberá comunicar a cada socio el lugar y fecha de la reunión con dos días de anticipación. |
| <ul style="list-style-type: none">• La secretaria comunicará con un día de anticipación para la reunión extraordinaria. |
| <ul style="list-style-type: none">• El gerente establecerá el orden del día, constando los temas de prioridad. |
| <ul style="list-style-type: none">• La sociedad establece un reglamento para reuniones, definiendo duración, al igual que normas para intervenir y proponer durante el encuentro. |
| <ul style="list-style-type: none">• Crear un espacio permanente para las reuniones de la sociedad, lo ideal sería una vez por semana sin importar la presencia de un proyecto, esto generará afinidad entre la sociedad. |
| <ul style="list-style-type: none">• Es necesario generar actas o documentos que respalden la asistencia de los participantes y un resumen de lo más relevante dentro de cada encuentro. |
| <ul style="list-style-type: none">• El gerente deberá ser la persona encargada de dirigir la reunión. |
| <ul style="list-style-type: none">• Los temas que no están mencionados en la orden del día se tratarán al final de la reunión, siempre y cuando no sea de vital importancia ya sea por tiempo o por que comprometa al proyecto. |
| <ul style="list-style-type: none">• Los problemas individuales o personales no son parte formal de una reunión, en lo posible buscar otros espacios para este tipo de inconvenientes. |
| <ul style="list-style-type: none">• Crear por consenso la necesidad de multas o responsabilidades extras a las personas que no acudan, sin justificación valedera, a las reuniones. |

4.2.3.3.1. RECOMENDACIONES

Es importante considerar todas las interacciones que puedan nutrir de agilidad y dinamismo a las reuniones constituyendo como factor motivante.

- Recordar constantemente cual es la visión de la consultora con la finalidad de trabajar por el mismo interés.
- Dentro de los temas tratados, al final de la reunión se debera generar un espacio para resumir lo relevante de ese día de trabajo, permitiendo a todos apreciar la evolución de sus planes o desenvolvimientos.
- Cuando surge un proyecto inesperado los socios tienen la obligación de convocar a una reunión extraordinaria con la finalidad de la planificación del evento, esto no significa postergar la fecha de la reunión formal establecida.

4.2.3.4. PUBLICIDAD

DIRECTRICES FORMALES

Permitirá a la organización conocer los mecanismos que darán acceso a las diversas áreas del mercado para vender los servicios ofertados. Además de encontrar los medios perjudiciales que provocan desgaste de energías y mal uso de recurso material.

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• El coordinador de proyecto en conjunto con gerencia debe definir la segmentación del mercado que pueda generar rentabilidad a la empresa. |
| <ul style="list-style-type: none">• El coordinador deberá presentar las propuestas de trabajo después de haber realizado una relación de deseo y necesidad entre sus redes sociales. |
| <ul style="list-style-type: none">• Los canales de comunicación que se utilicen deberán ser pensados según el segmento de población al que se dirijan. |
| <ul style="list-style-type: none">• Solicitar espacios a las redes sociales que trabajan con la consultora para aplicar la estrategia publicitaria o movimiento de la información. |
| <ul style="list-style-type: none">• Utilizar a los clientes que ya han participado en la empresa como medios de comunicación o referencia. |
| <ul style="list-style-type: none">• Cumplir con lo ofertado en la publicidad. |
| <ul style="list-style-type: none">• Cumplir con las fechas asignadas. |
| <ul style="list-style-type: none">• Gerencia en conjunto con el coordinador de proyectos deberán estudiar las estrategias publicitarias que usa la competencia. |
| <ul style="list-style-type: none">• La sociedad debe recurrir a volantes publicitarios y a la prensa cuando el tema sea tentador para el público, al punto de venderse por sí mismo. |

4.2.3.4.1. RECOMENDACIONES

La intención de estos aspectos es mostrar estrategias factibles que permitan crear impacto positivo en el público. Por esta razón se debe:

- Realizar confirmación de los participantes o interesados con la intencionalidad de mostrar seriedad sin cansar al cliente.
- Solicitar feedback durante el tiempo asignado para gestionar la publicidad, con la finalidad de analizar si la estrategia utilizada es suficiente o se tiene que reacomodar.
- En todo evento que los integrantes de la consultora puedan participar deberán poseer tarjetas de presentación.
- Hacer público el logotipo de su empresa cuando realicen algún proyecto (Baner, uniformes, etc.)
- Reconocer que medio de comunicación es el menos efectivo o que provoca desgaste sin recompensa para a futuro evitar su uso.

4.3 CONCLUSIÓN

El proyecto planteado en este capítulo cumple con los requisitos propuestos en el diseño de tesis, que tiene la intencionalidad de mejorar el nivel de trabajo en equipo, la eficiencia/eficacia y de la calidad del servicio(interno /externo) que existe en la sociedad, cabe recalcar que la propuesta del modelo de gestión planteado fue creado para la realidad de Clave Consultores, ya que su elaboración se ha basado en reforzar los indicadores bajos obtenidos en la etapa de diagnóstico y en implementar soluciones a las necesidades encontradas en el proceso de investigación.

El éxito de este documento dependerá de la correcta aplicación de las directrices y de las recomendaciones mencionadas para las diferentes áreas de trabajo, sin embargo, juegan un papel fundamental cada integrante de esta institución, puesto que serán los ejecutores del proyecto.

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA SOBRE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL TRABAJO EN EQUIPO PARA LA EMPRESA CLAVE CONSULTORES POR PARTE DE LOS SOCIOS FUNDADORES

Una vez concluida la investigación y el planteamiento de la propuesta se procedió a socializar los detalles del instrumento entre los socios fundadores de la consultora con la finalidad de conocer las ventajas que proporcionaría a la empresa. Siempre y cuando se cumpla con las exigencias del documento.

Entre los aspectos más relevantes destacaron las siguientes apreciaciones:

- Los integrantes de la sociedad coincidieron que los indicadores débiles, producto de la etapa de diagnóstico son los problemas más frecuentes que la organización enfrenta.
- La sociedad analizó la reestructuración del organigrama con el respectivo manual de funciones y concluyó que es una propuesta viable.
- La sociedad reconoció como uno de los principales problemas a la distribución de las responsabilidades de trabajo que existen. Es por esta razón que durante el proceso de socialización se revisó cuidadosamente las áreas fusionadas y los responsables asignados.
- Durante el análisis de la propuesta, los socios confirmaron que la información documentada (entrevistas, encuestas, diagnósticos, etc.) es real.

- Se expuso a los integrantes de la sociedad que para obtener resultados positivos en base a la propuesta creada es necesario sujetarse a las recomendaciones del documento.
- Para poder comprobar la efectividad del documento se necesita de tiempo y esfuerzo. Es por esta razón que la sociedad se comprometió a realizar un seguimiento al proceso resultante de trabajar bajo las indicaciones de la propuesta.
- Los socios acordaron que el tiempo establecido para comprobar resultados entre lo propuesto y su sistema actual con lo correspondiente a la parte administrativa interna de la sociedad es de seis meses y con la parte concerniente a los talleres sobre trabajo en equipo, la evaluación de resultados se realizará después de la ejecución de quince talleres.
- Se enfatizó que a futuro, la sociedad posee la libertad de modificar lo que considere necesario para mejorar la efectividad del documento.
- Los integrantes de la consultora, durante el proceso de socialización del documento, acordaron aplicar algunas de las recomendaciones establecidas en el desarrollo de su taller más cercano y efectuar un análisis cualitativo sobre la certeza de los mismos. Cabe recalcar que los socios eligieron indicaciones que desde su parecer son necesarias para hacer frente a las dificultades mencionadas. Es así que después de realizar el taller previsto, durante la etapa de retroalimentación, los socios confirmaron haber ahorrado tiempo y recursos.

- Los integrantes fundadores de Clave Consultores autorizaron a la Psicóloga Clínica Mónica Novillo (miembro de la sociedad) proporcionarme una carta de confirmación sobre la validación del presente documento (Anexo 10)

CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo a los objetivos planteados, para realizar una propuesta de gestión basada en trabajo en equipo, dirigida a mejorar la eficiencia y eficacia de la labor que los socios de Clave Consultores realizan, puedo concluir lo siguiente:

- 1.- Los aspectos que constan en el desarrollo de la propuesta cumplen a cabalidad con los objetivos trazados para la investigación, los mismos que se encuentran expuestos en el diseño de tesis, ubicado en la zona de anexos. (Anexo 1)
- 2.-Luego de analizar los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los integrantes de la consultora, se pudo determinar que es necesario y oportuno mejorar el actual proceso de la administración y comunicación que se emplea en la planificación y ejecución de su trabajo, debido a ciertas falencias encontradas.
- 3.-Los resultados obtenidos en la validación de las entrevistas y encuestas aplicadas a los integrantes de la sociedad y a los participantes de sus talleres nos revelan tres indicadores principales que necesitan reforzar para mejorar la calidad de su trabajo, son los siguientes: comunicación, administración general, la importancia de establecer funciones.
- 4.- En cada indicador se trabajara en los aspectos que la consultora posee dificultad o falta de preparación, pues poseen un nivel promedio en el conocimiento y aplicación de las áreas ya mencionadas.
- 5.-Previo a la realización de un taller de trabajo en equipo que la consultora realizó, los integrantes socializaron las recomendaciones propuestas en el modelo de gestión, donde se

detalla con claridad los aspectos necesarios a seguir, con la finalidad de mejorar su trabajo y su interacción.

6.-Al ser una propuesta que cubre varios aspectos, en la planificación de su primer taller, la sociedad selecciono las áreas que el proyecto requiere, llegando a la conclusión de que la aplicación de estas recomendaciones permitieron desenvolver mejor su trabajo y economizar recursos, sin embargo, están conscientes de que se necesita tiempo o la ejecución de varios talleres, donde se pueda llevar a la práctica las indicaciones creadas y validar la propuesta, basandose en los resultados.

7.-La sociedad se comprometió en aplicar las recomendaciones de la propuesta y de efectuar el debido seguimiento de los resultados alcanzados, planteando un tiempo de seis meses con lo correspondiente a la parte administrativa interna de la sociedad y la ejecución de quince talleres sobre trabajo en equipo, para realizar un diagnóstico que demuestre los beneficios alcanzados.

8.-Luego de realizar su primer taller, apegados a las recomendaciones de la propuesta se procedio a la retroalimentación de los resultados obtenidos, información que les permitio ser conscientes de sus fortalezas y áreas de desarrollo, observando mejoría en las debilidades consideradas en el proceso de investigación. Mejorás que deberán validarse después de la aplicación del número de talleres propuestos.

9.-Todos los socios que participaron en el taller consideraron que las recomendaciones propuestas en el modelo fueron útiles en su primera aplicación, puesto que la retroalimentación que los participantes hicieron demostró mejores resultados en las áreas que se trabajaron. Sin embargo, se debe cumplir con el tiempo estipulado para verificar su

validez o con el número de talleres planteados para generar un patrón que demuestre el beneficio del proyecto.

RECOMENDACIONES GENERALES

1. La propuesta fue creada en base al diagnóstico establecido en Clave Consultores, las recomendaciones planteadas están basadas en ese análisis, por esta razón a cualquier persona que desee mejorar la calidad de trabajo en equipo que realice, deberá establecer los indicadores a mejorar bajo indagación; puede usar este documento como referencia para la investigación y también las recomendaciones si ameritará el caso.
2. Frente a cualquier proyecto, los responsables deberán considerar el tiempo de planificación para la creación de una buena agenda de trabajo, previo a la ejecución del mismo, con la finalidad de buscar la documentación necesaria para cubrir las expectativas del cliente.
3. Tener presente que las recomendaciones o herramientas que se usen serán siempre acordes a las necesidades de la empresa, en este caso una de servicios. (Talleres).
4. Para implementar cualquier sistema se debe considerar el presupuesto de inversión y los beneficios esperados.
5. Las competencias descritas en el estudio son muy importantes, pero no únicas, cada organización deberá planificar sus necesidades y con ello determinar las propias; considerando que las competencias no son permanentes, ya que varían con el paso

del tiempo debido al crecimiento de la empresa, logro de objetivos y planteamiento de metas.

6. La propuesta es un camino para mejorar la calidad del trabajo de la empresa, sin embargo no deben frenarse las aportaciones o ideas innovadoras que permitan el crecimiento organizacional.
7. Con respecto a los auxiliares de la empresa, la selección de los mejores candidatos no asegura el logro de los objetivo. Es necesario alentar al personal, por esta razón la sociedad debe poseer un sistema o plan de motivación para que todos estén conscientes de los logros que se pueden alcanzar, además de otros beneficios que generen pertenencia en cada uno de los integrantes, mejorando su desempeño.

Para los socios de Clave Consultores:

1.- Clave Consultores debe implementar las recomendaciones expuestas en la propuesta, sin embargo, no por mejorar sus debilidades deben descuidar las fortalezas de la empresa, puesto que el éxito dependerá de saber integrar todo lo positivo en el transcurso de su desarrollo, reconociendo las habilidades, competencias y conductas necesarias para alcanzar los resultados deseados.

2.-Es necesario que todos los socios, independientemente de si facilitan o no procesos, involucrarse en la ejecución de las recomendaciones de la propuesta del modelo de gestión presentada, para generar compromiso.

3.-Si es necesario, los socios deberán reestructurar sus responsabilidades o asignación de roles, frente a los proyectos, buscando la integración de procesos, estos deberán ser tratados previo a la ejecución de los mismos.

4.-Los socios conocen el trabajo que realizan y las falencias de su labor, para poder validar las recomendaciones planteadas deberán crear un mecanismo de control que les permita evidenciar los beneficios del trabajo desarrollado (encuestas, observación, retroalimentación, entrevistas, medición de recursos materiales y económicos, etc.)

5.-Es recomendable que los socios de la consultora realicen la recolección de la retroalimentación a tiempo, no postergar o dejar para última instancia, pues los resultados son primordiales para descubrir si es beneficioso o no el modelo.

6.-La recomendaciones de la propuesta planteada no solo deben ser consideradas para realizar mejor el trabajo que ejecutan, también desarrollará habilidades para la relación interpersonal de los miembros internos de la organización.

7.-Al ser una empresa de servicios, la preparación académica que cada socio realiza es de alto nivel, sin embargo para crear lazos de trabajo y amistad más fuertes es necesario que entre las debilidades mencionadas en este documento seleccionen algunas y se capaciten como equipo, compartiendo experiencias y creciendo paralelamente, mejorando sus visiones y perspectivas

BIBLIOGRAFÍA

- Adler B. Ronald., “*Comunicación Organizacional*”, Editorial McGraw-Hill Interamericana octava edición, México (2006)
- Alles, Martha Alicia. “*Dirección estratégica de recursos humanos*”, ediciones Granica, Buenos Aire, 2000.
- (Alles Martha Alicia, *Gestión por Competencias*, Edición Granica, 2005).
- Bernal Cesar Augusto, “*Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI*”, Editorial Pearson, México, 2008.
- Bravo Valdivieso Mercedes, “*Contabilidad General*” 7ma Edición Nuevo Día, Quito-Ecuador. (2007).
- Covey Stephen R. “*Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*” Ediciones Paidós Ibérica, s.a. Barcelona. 1997, reimpresión, 1998.
- Chiavenato Idalberto. “*Administración de Recursos Humanos. Colombia*”, McGraw Hill, 1999.
- Chiavenato Idalberto., “*Gestión del Talento Humano*”, editorial McGraw Hill, 2002
- Day George S., “*La Organización que Actúa en Función del Mercado*” Editorial Grupo Norma, Colombia, (2000).
- Gautier Benedicte, “*Coaching Directivo*”, Oberón, grupo Anaya- Madrid, 2001
- Hartzler Meg, “*Teoría y Aplicaciones del Trabajo en Equipo*”, Editorial, México, 2001.

- -Philip Kotler, “*Los 10 Pecados del Marketing*” Ediciones Gestión y Deusto (2006)
- -Lovelock- Christopher, “*Administración de Servicios*”, Editorial Pearson Educación primera edición, México, (2004).
- Pfeffer, Jeffrey “*Nuevos rumbos en la teoría de la Organización*” Editorial Mexica registro 723, México, (2000).
- Martínez Margarita., “*Aprender a Trabajar en Equipo*” Editorial Paidós Ibérica, España (2005)
- Mondy Wayne R., Premeaux Shane., “*Administración de Recursos Humanos.*“ México, prentice-Hall, (2000)
- Montufar Guizar Rafael., “*Desarrollo Organizacional*” Editorial McGraw-Hill Interamericana, México (2004)
- Robbins Stephen P., “*Supervisión*”, Editorial Pearson quinta edición, México, 2008.
- Senge Peter, “*La Quinta Disciplina*” Edición Mexicana y Granica, México 1998.
- Solano Alejandro., “*Teoría y Evaluación del Liderazgo*” Editorial Paidós SAICF. Buenos Aires (2007)
- Surdo Eduardo, “*La Magia de Trabajar en Equipo*” ediciones Granica, Buenos Aires Argentina. (1998).

INTERNET:

- <http://scholar.google.com.ec/scholar?q=que+es+liderazgo&hl=es&lr=>

- <http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=bs6p4cKICo0C&oi=fnd&pg=PA11&dq=liderazgo+y+equipo&ots=1qgEFQrqZ8&sig=Tn8S8m6DjisJfMZG7g-MxDPoN5o#v=onepage&q=liderazgo%20y%20equipo&f=false>
- <http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=phByqWOFpWEC&oi=fnd&pg=PA9&dq=productividad+y+trabajo+en+equipo&ots=MIAq5dfHN1&sig=jO-sB37JDZ9511Sh1pxit8NXf3M#v=onepage&q=productividad%20y%20trabajo%20en%20equipo&f=false>
- http://www.uma.edu.ve/carreras/educacion/Modelos/cuarto/preescolar/manejo_de_grupo.pdf
- www.advanceconsultora.com
- www.propraxis.com
- www.sagitta.ec
- [www.mitecnologico.com/main/tiposdeequipodetrabajo.\)](http://www.mitecnologico.com/main/tiposdeequipodetrabajo.)
- <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=838>
- <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm>
- <http://www.degerencia.com/articulo/activar-el-liderazgo-en-la-empresa> y
- http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/VIII/3_Marco00.pdf
- <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

ANEXOS

ANEXO 1

DISEÑO DE TESIS.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

FACULTAD DE FILOSOFÍA ESCUELA DE PSICOLOGÍA.

ALUMNO:

JAIRO CABRERA

CURSO:

9no PSICOLOGÍA LABORAL

MATERIA:

DISEÑO DE TESIS.

PROFESOR:

Mst. CARLOS DELGADO ÁLVAREZ.

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN TRABAJO EN EQUIPO PARA CLAVE
CONSULTORES.

FECHA DE ENTREGA:

Viernes 16 de Julio del 2010

TEMA: Modelo de Gestión de Trabajo en Equipo para Clave Consultores

1: EL PROBLEMA:

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

-La Empresa Clave Consultores ubicada en la calle Carlos Rigoberto Vintimilla 1-30 y Luis Moreno Mora (frente a Tv-cable), posee un año en el mercado, desde su proceso de creación legal, por lo tanto al ser una organización nueva surgen algunas necesidades por cubrir, siendo mi motivo de investigación la creación de un Modelo de Gestión basado en el Trabajo en Equipo, puesto que en Clave Consultores no existe un modelo de gestión formalmente definido. Vale la pena aclarar que es una empresa de Servicios, trabajando directamente con grupos de personas.

-La falta de organización interna de una empresa repercute en el desarrollo de su trabajo, como consecuencia, surge un estancamiento; por ende, se crea una brecha perjudicial para alcanzar el mejoramiento continuo, también conocido como “KAISEN”. Es así que surge la necesidad de administrar el Talento Humano, con la finalidad de lograr optimizar cada una de sus competencias.

-Debido a que es una consultora nueva y está en proceso de formación, se necesita implementar un modelo de gestión eficaz, creando una plataforma que permita a sus socios optimizar el trabajo interno, para así poder mejorar sus proyectos empresariales y sociales.

-Para mejorar la situación de Clave Consultores se realizará los siguientes aspectos:

- Modelo de gestión basado en el trabajo en Equipo.

- Asignación de responsabilidades básicas para los socios de la consultora.
- Creación de subgrupos de trabajo.
- Creación de incentivos al trabajo cumplido.
- Respaldo al aporte nuevo e innovador.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Objetivo General:

-Elaborar un Modelo de Gestión de Trabajo en Equipo para Clave Consultores.

Objetivos Específicos:

- 1.- Diagnosticar la situación actual de Clave Consultores, mediante entrevistas, evaluaciones e informes.
- 2.- Diseñar una propuesta de Gestión en Trabajo en Equipo.
- 3.-Sociabilizar el Modelo de gestión con los socios de Cave Consultores.
- 4.-Validar el modelo de gestión.

1.3. JUSTIFICACIÓN O IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:

- El Trabajo en Equipo logra mayores resultados que la individualidad profesional, por lo que se marcará la importancia de la optimización de recursos, de la planificación y se demostrará que la designación trabajos según las competencias de las personas, es una vía para conseguir mejores resultados.

- Es importante realizar un Modelo de gestión basado en el trabajo en equipo para Clave Consultores, pues es una empresa nueva, está en crecimiento y ya ha obtenido buenos resultados con la labor que realiza. El éxito de esta investigación permitirá demostrar a

todos aquellos que empiezan a construir un negocio o una organización las ventajas de trabajar en equipo, el crecimiento con seguridad, la ventaja de una buena comunicación, la sociedad con valores de confianza, etc. Entre otros aspectos. Extendiendo las expectativas de vida del equipo o negocio, mejorando desde el trabajo interno y los servicios que estas empresas puedan prestar.

-El trabajo en Equipo permite evolucionar las habilidades de cada miembro y fortalecer cualidades en beneficio de todos. Si se establece las unidades bajo selección de perfiles, se optimizaría recursos y esfuerzos, permitiendo a los miembros de la organización reconocer las fortalezas individuales de los socios más la articulación de las mismas para potencializar la conquista de metas.

-Los beneficiarios directos son para los socios pertenecientes a Clave Consultores y los beneficiarios secundarios o indirectos toda organización que contrate sus servicios, se verá los logros alcanzados de esta entidad en los trabajos que realice.

MARCO TEÓRICO:

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN TRABAJO EN EQUIPO PARA CLAVE CONSULTORES.

-Recurriendo a la Historia, el poder jerárquico de toda institución lograba que sus empleados sean simplemente mano de obra sin razonamiento. Personas con limitaciones de pensamiento donde la pro actividad era un pecado, puesto que a los individuos se les pagaba solo por lo asignado. Con el tiempo surgen técnicas para mejorar la administración empresarial, la búsqueda de elementos especializados en diferentes áreas, la creación de grupos con un líder impuesto, etc. Siempre buscando la optimización de recursos y la subsistencia de la organización. En la actualidad, el poder de la mayoría de organizaciones

se encuentra descentralizado, la jerarquía es horizontal y se motiva a los miembros de cada empresa a aportar con ideas que permitan el crecimiento. El liderazgo es asignado en base a las competencias del individuo y las necesidades del trabajo, sin embargo, no es suficiente razón para asegurar el mejor desenvolvimiento de sus trabajadores o de la alta gerencia, puesto que si no se trabaja en equipo considerando las habilidades de cada uno de sus integrantes, y la articulación de los departamentos de la empresa, el resultado seguirá siendo pobre. Dentro de este tema trataremos la importancia de la planificación, la administración y su valor en la organización, la direccionalidad que se debe dar al talento humano, el valor de las estrategias y, la variedad de herramientas para poder desarrollarse de una mejor forma y como hacer que una empresa que está iniciando pueda funcionar óptimamente, si considera la opción de trabajar en equipo.

- Empezaremos por aclarar la importancia de saber administrar. La Administración hace referencia a la mejor forma de diseñar los procesos de la organización. Considerando la fuerza interna del trabajo y ajustándolo a las exigencias del mercado y de la competencia. Es decir abastecer a todas las áreas de la empresa siendo eficaces en la consecución de objetivos y cada vez más eficientes (menor desperdicio de material).

- Toda empresa no puede sobrevivir sin la administración de sus bienes y del personal que posee, por lo tanto considera cinco variables: Tarea, personas, tecnología, ambiente y estructura. En definitiva, administrar es conseguir ser más productivos. Pero para tener un horizonte claro en el que se desenvuelvan deben tener conciencia de la naturaleza de la sociedad, es decir identificarla dentro de la clasificación de empresas que pueden ser:

1. Por su naturaleza (industriales, comerciales de servicio).

2. Por el sector al que pertenece (públicas, privadas o mixtas).
3. Por la integración del capital (Unipersonales, pluripersonales).

Esto permitirá la mejor investigación, sin salirse del contexto.

Beneficios de la Administración:

- Coordinación del personal entre competencias del trabajador y exigencias del cargo o tarea.
- Buscar mercado, relacionar con el entorno.
- Determina objetivos, tareas, recursos, etc.
- Creación de equipos, departamentos y financiamiento de cada objetivo que la dirección plantee.

- En el propósito de administrar y planificar las responsabilidades de una organización se tomar en cuenta la orientación al futuro, la anticipación de eventos, reducción de la incertidumbre en los trabajadores, el mercado que tiene necesidad del servicio o producto de la empresa, los clientes fuertes, etc. Por lo tanto se debe conocer el proceso de planificación actual, considerando la brecha de tiempo con la anterior. “Basta con pedir a una compañía sus planes de marketing más recientes para enterarse de lo débil que es su planificación” (Philip Kotler, *Los 10 Pecados Capitales del Marketing* 81).

-Por lo tanto es una herramienta vital la comunicación, sus estrategias y la creación de equipos. Estos son aspectos de trascendental importancia para cualquier organización que inicia, puesto que deben construir bases sólidas, tener la claridad de lo que desean alcanzar

y poseer el talento humano que les permita alcanzar este sueño, por lo tanto, se explicará los beneficios de trabajar en equipo.

- ¿Qué es el Trabajo en Equipo? Son un conjunto de personas que persiguen un fin común, donde cada uno de sus miembros cuenta con habilidades específicas que le permitirán desarrollar mejor parte de una actividad que se le asigne a toda la unidad. Se debe considerar siempre la participación de un coordinador, por lo tanto existen roles y competencias diferentes que no sirven de nada aisladamente.

Se trata de un modelo de participación en el trabajo que se asienta sobre una base de confianza interpersonal, de comunicación fluida, de sinceridad, de apoyo mutuo, de respeto por las personas; y que supera las formas tradicionalmente rígidas, jerarquizadas, desmotivantes y no pocas veces ineficientes de la organización vertical y tradicional. (Eduardo Surdo, *La Magia de Trabajar en Equipo* 25).

-Esto funciona siempre y cuando se conozca la gestión que la empresa realiza, es decir su visión, misión, cultura, etc. Es de vital importancia tener un tiempo estipulado para cumplir con las metas propuestas, entonces trabajar en equipo es una opción que se debe considerar tanto interna como externamente, más aún si es una empresa de servicios.

-Algo que no se debe olvidar es que toda empresa trabaja con individuos de diferente naturaleza, motivación y expectativas. Unos con mayores habilidades que otros, pero también es cierto que no todo trabajo es para todos, por eso es importante el trabajo en equipo, la asignación de responsabilidades y el papel de cada persona dentro del equipo debe ser claro. Además el líder se asignará según la tarea a realizar, un liderazgo rotativo, y

la mejor forma de tener mayores resultados es cuando el objetivo general es compartido por los integrantes del conjunto. Sin dejar de reconocer el protagonismo de un líder dentro de una organización, de un departamento o un equipo. El liderazgo se conoce como la capacidad que tiene un individuo para conducir a un conjunto de personas y asumir sus responsabilidades, por lo tanto se buscará talento humano que posea las características del trabajo a realizar para garantizar el éxito de cada Modelo, taller o evento que esta consultora pueda ejecutar, Es primordial el diálogo entre los integrantes del equipo si se quiere desenvolver con exactitud los objetivos. “La persona que dialoga genuinamente es alguien que responde a otros con todo su ser y no con una parte de sí mismo y que es capaz de escuchar tanto con su corazón como con su cabeza.” (87).

- Dentro de las características que un equipo debe poseer se describirá los siguientes aspectos:

- Los miembros del equipo acorde a las necesidades que este posea (perfil y competencias necesarias) según la cultura empresarial.
- Una dirección preestablecida, saber qué es lo que quieren conseguir y adonde quieren llegar, planteándose como lo lograrán.
- Siempre generarán un plan de acción que contenga la responsabilidad que cada miembro deberá cumplir y el tiempo que tiene el equipo para realizarlo.
- Comunicación abierta (interna / externa) que sirva para ventilar dudas, miedos, problemas, promocionar, etc.
- Según sea la actividad, se recurre al miembro del equipo que posea mayor habilidad en el tema asignado, se genera un liderazgo compartido.
- Claridad de las responsabilidades determinadas.
- Relaciones interpersonales llevadas de la mejor manera, esto permitirá que la información sea compartida.

- No descuidar lo que ocurre fuera del Equipo (información, cambios, competencia, etc.)

- El propósito de la aplicación de un Modelo de gestión basado en el Trabajo en Equipo en una empresa es mejorar su rendimiento. Tener una meta común en mente “Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente” (Peter Senge, *La quinta Disciplina* 261). Nada se consigue sin hacer un análisis de la situación que se está manejando, por esta razón los equipos deben siempre elaborar un plan de acción, dentro de este punto, se considera la exploración al área de desenvolvimiento, se analizan los recursos que el equipo posee o carece, se recopila información, se realiza un plan de consecución de objetivos aplicándose a una muestra piloto, se reevalúa los datos, si es positivo el resultado, se da la ejecución del proyecto y se realiza un seguimiento. Todo esto hace que el trabajo en equipo bajo planificación no agote esfuerzos ni recursos.

-La pregunta es cómo lograr que el equipo se desarrolle, es por esto que existen métodos y estrategias para conseguirlo. Como se menciona en las páginas anteriores, el equipo debe hacer un análisis total del lugar o la tarea que se les asignara para trabajar, en base a los resultados yo puedo implementar la técnica. Como ejemplo puedo hacer referencia a un taller de trabajo en equipo donde las herramientas que se usen para conseguir un resultado serán distintas si el público es joven o adulto, sin dejar de conseguir el mismo objetivo de aprendizaje. Pero ningún método es útil sin la estrategia de aplicación, lo que implica investigación del mercado y profundidad de conocimiento en el producto o servicio que la empresa realice y de la posible competencia. “Lo que distingue a una empresa en función del mercado es la profundidad y la disponibilidad oportuna del

conocimiento sobre el mercado que le permite adelantarse a las oportunidades y responder más pronto que sus rivales.” (George S. Day, *La Organización que Actúa en Función del Mercado* 138).

En este punto consideraremos los siguientes aspectos para desarrollar tácticas acordes al trabajo en equipo:

- Asignación de responsabilidades basada en las habilidades de cada miembro del equipo.
- Coordinación de tiempo y trabajo.
- Seguimiento del cumplimiento de roles.
- Conocimiento de la edad, nivel académico, cultura, etc. De las personas que conforman el equipo y de los clientes con los que se trabajará.
- Tecnología o herramientas útiles para la actividad a desarrollarse.
- Establecer reuniones en el grupo de trabajo para planificar tareas o con los representantes de sus clientes para conocer las necesidades.
- Generar en el equipo diferenciación, ya sea en calidad, costos, nuevos recursos, etc.

En conclusión, el Trabajo en Equipo en coordinación con la Administración y sus beneficios permitirá que cualquier empresa o institución logre un mayor desempeño en todos los trabajos que realicen, mejorará las relaciones interpersonales de cada uno de los miembros que lo conforman sin dejar de mencionar que el compromiso hacia la empresa será más marcado, permitiendo que se extiendan con mayor facilidad y con resultados de alto nivel. Recordemos que:

Reunirse en equipo es el principio.

Mantenerse en equipo es el progreso.

Trabajar en equipo asegura el éxito (Henry Ford.)

DESGLOSE DE CONTENIDOS:

Capítulo 1: La Organización.

Temas:

Introducción.

- Misión:
- Visión.
- Políticas
- Valores
- FODA
- Campos de acción de la Organización.
- Importancia de la Administración.

Conclusión.

Capítulo 2: Trabajo en Equipo

Temas:

Introducción

- Definiciones.
- Diferencias entre grupo y equipo.
- Tipos de Equipos.
- Herramientas para trabajar en equipo.
- Características de un Equipo de alto Rendimiento.
- Liderazgo: Concepto, beneficios.
- Tipos de Líder.
- Valor de la estrategia.
- Asignación de roles.

Conclusión.

Capítulo3: Aplicación práctica

Temas:

Introducción.

Diagnóstico de la situación actual de la Empresa

- Encuestas – entrevistas; a los socios, clientes y profesionales externos que trabajan para la consultora.
- Resultados obtenidos.

Conclusión.

Capítulo 4:

Tema: Propuesta del Modelo de Gestión. (Modelo dirigido a Comunicación para mejorar el trabajo en equipo)

Introducción.

- Planificación de las responsabilidades de los socios de Clave Consultores.
- Análisis del sistema de comunicación interno.
- Pasos para diseñar un Modelo de Gestión para Trabajar en Equipo.
- Validación de la propuesta (entrevistas con participantes de los talleres ya realizados según este modelo.)

Conclusión.

METODOLOGÍA:

- La investigación que se realizará es de Campo (se aplicará su sub clasificación), porque se basará en una necesidad dentro de la empresa Clave Consultores, esto nos permitirá descubrir las causas / efectos de la contrariedad y la solución, de manera directa.

- Este es un proyecto factible, puesto que se creará un modelo real que solucione la necesidad que existe en Clave Consultores.

BENEFICIARIOS:

DIRECTOS:

-Miembros que conforman Calve Consultores. (Principalmente a los cuatro socios fundadores)

INDIRECTOS:

-Toda organización o institución que trabaje con la empresa mencionada. No se puede dar un número exacto, puesto que se trabaja con proyectos y la búsqueda de crecimiento está en trabajar con diversos empresarios, también institutos educativos sin mencionar las relaciones que posee la empresa con centros de desarrollo con los que se intercambian beneficios intelectuales y laborales como Dhum o Mándala, La Aurora, etc.

Características de la población interna de Clave Consultores:

-Son personas con un perfil profesional alto, poseen liderazgo, emprendimiento y tienen más de un trabajo.

- A nivel externo, se trabajará con individuos que presentarán variedad de dificultades, recordemos que laboran con grupos de personas que siempre poseen diversos niveles de estudio, cultura, edad, etc. Constantemente se realizará un análisis previo a cada taller garantizando el éxito del mismo, retroalimentando a los participantes, a las organizaciones y al personal de Clave Consultores.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.- Diagnosticar la situación actual de Clave Consultores, mediante entrevistas, evaluaciones e informes.

COMO:

| Técnica: | A quién o qué? | Para qué? |
|---------------------------|--|--|
| 1-Revisión de Documentos. | 1-Documentación de apoyo de Clave consultores sobre trabajo en Equipo. | 1-Diagnosticar el nivel de conocimiento sobre el tema a tratar. |
| 2—Encuestas | -Clave Consultores y a personas que han participado en sus talleres. | 2-Medir el nivel de rendimiento de la empresa. |
| 3Observación | 3-A los miembros de Clave Consultores | 3-Analizar si aplican lo recomendado y su desenvolvimiento como grupo. |

2.- Diseñar una propuesta de Gestión en Trabajo en Equipo.

| Técnica: | A quién o qué? | Para qué? |
|---------------------------|--|--|
| 1-Revisión de Documentos. | 1-Documentación de apoyo de Clave consultores sobre trabajo en Equipo. | 1-Diagnosticar el nivel de conocimiento sobre el tema a tratar y fundamentar el contenido de los temas tratados. |

3.-Sociabilizar el Modelo de gestión con los socios de Cave Consultores.

| Técnica: | A quién o qué? | Para qué? |
|-----------------|-------------------------------------|---|
| 1-Foros | 1-A los socios de clave consultores | 1-Probar y analizar la propuesta presentada, realizando las respectivas correcciones. |

4.-Validar el modelo de gestión.

| Técnica: | A quién o qué? | Para qué? |
|--|--|--|
| 5-Sociodramas | 5- A los miembros de Clave Consultores. | 5-Desarrollar habilidades que por miedo a enfrentar un público o a equivocarse no lo realizan. |
| 6- Otras Técnicas (evaluación post taller) | 6-A los participantes que trabajen en los talleres de Clave Consultores. | 6-Recibir una retroalimentación sobre el trabajo que realizan |

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS:

| ACTIVIDADES: | MES1 | | | MES2 | | | MES3 | | | MES4 | | |
|---|------|--|--|------|---|---|------|---|--|------|--|--|
| Realizar entrevistas a socios de Clave Consultores. | X | | | | | | | | | | | |
| Realizar entrevistas a personas que trabajaron con esta empresa. | | | | X | | | | | | | | |
| Revisión de documentos sobre evaluaciones que los participantes entregan después de cada taller. | | | | | X | | | | | | | |
| Capacitación sobre trabajo en equipo | | | | | | X | | | | | | |
| Realización de Encuestas sobre el nivel de trabajo en equipo observado por parte de los participantes | | | | | | | | X | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|
| de los talleres | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realización de sociodramas | | | | | | | | | X | | | | | | |
| Realización de talleres con asignación de roles | | | | | | | | | | | | | X | | |

CRONOGRAMA

| ACTIVIDADES | CANTIDAD | DURACIÓN | COSTO | TÉCNICA | RESULTADO |
|---|----------|------------|-------|-----------------------------|-------------|
| Realizar entrevistas a socios de Clave Consultores. | 4 | 15/04/2010 | \$2 | Entrevistas | Informe |
| Realizar entrevistas a personas que trabajaron con esta empresa. | 20 | 01/05/2010 | \$25 | ENTREVISTAS | Informe |
| Revisión de documentos sobre evaluaciones que los participantes entregan después de cada taller. | 20 | 10/05/2010 | \$5 | OBSERVACIÓN | Informe |
| Capacitación sobre trabajo en equipo | 1 | 25/05/2010 | \$25 | Facilitación de procesos. | Informe |
| Realización de Encuestas sobre el nivel de trabajo en equipo observado por parte de los participantes de los talleres | 30 | 1/06/2010 | \$25 | Encuestas | Informe |
| Realización de sociodramas | 4 | 15/06/2010 | \$80 | Sociodramas | Informe |
| Realización de talleres con | 5 | 1/07/2010 | \$500 | Experimentación/observación | Resultados. |

| | | | | | |
|--|--|--|-------|--|---------------|
| asignación de roles | | | | | |
| Otros Gastos (transporte, llamadas, impresión de documentos, etc.) | | | \$100 | | Otros Gastos. |

La información que recolectemos la analizaremos y procesaremos en los Modelos Word y Excel.

PRESUPUESTO: -Costará un total de 700 dólares y será autofinanciado.

Estos gastos son aproximados, cualquier cambio o aumento en el presupuesto será notificado a mis superiores.

BIBLIOGRAFÍA:

- Bernal Cesar Augusto, “Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI”, Editorial Pearson, México, 2008.
- Bravo Valdivieso Mercedes, “*Contabilidad General*” 7ma Edición Nuevo Día, Quito-Ecuador. (2007).
- Covey Stephen R. “*Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*” Ediciones Paidós Ibérica, s.a. Barcelona. 1997, reimpresión, 1998.
- Day George S., “*La Organización que Actúa en Función del Mercado*” Editorial Grupo Norma, Colombia, (2000).
- Gautier Benedicte, “*Coaching Directivo*”, Oberón, grupo Anaya- Madrid, 2001
- Hartzler Meg, “Teoría y Aplicaciones del Trabajo en Equipo”, Editorial, México, 2001.
- Philip Kotler, “Los 10 Pecados del Marketing” (2004)
- Lovelock- Christopher, “*Administración de Servicios*”, Editorial Pearson Educación primera edición, México, (2004).
- Kotler Philip, “*Los 10 Pecados del Marketing*” Ediciones Deusto, Barcelona, (2006).
- Pfeffer, Jeffrey “*Nuevos rumbos en la teoría de la Organización*” Editorial Mexica registro 723, México, (2000).
- Robbins Stephen P., “Supervisión”, Editorial Pearson quinta edición, México, 2008.
- . Senge Peter, “*La Quinta Disciplina*” Edición Mexicana y Granica, México 1998.
- Surdo Eduardo, “*La Magia de Trabajar en Equipo*” ediciones Granica, Buenos Aires Argentina. (1998).

INTERNET:

<http://scholar.google.com.ec/scholar?q=que+es+liderazgo&hl=es&lr=>

<http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=bs6p4cKICo0C&oi=fnd&pg=PA11&dq=liderazgo+y+equipo&ots=1qgEFQrqZ8&sig=Tn8S8m6DjisJfMZG7g-MxDPoN5o#v=onepage&q=liderazgo%20y%20equipo&f=false>

-

<http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=phByqWOFpWEC&oi=fnd&pg=PA9&dq=productividad+y+trabajo+en+equipo&ots=MIAq5dfHN1&sig=jOsB37JDZ9511Sh1pxit8NXf3M#v=onepage&q=productividad%20y%20trabajo%20en%20equipo&f=false>

http://www.uma.edu.ve/carreras/educacion/Modelos/cuarto/preescolar/manejo_de_grupo.pdf

ANEXO 2

MODELO DE ENTREVISTA PARA LOS SOCIOS DE CLAVE CONSULTORES:

Preguntas:

e.1 ¿Cómo considera usted la labor que realiza los miembros de Clave Consultores como equipo, al ejecutar su trabajo?

e.2 ¿Identifique las fortalezas y debilidades de la situación actual de su equipo de trabajo?

FORTALEZAS

DEBILIDADES

e.3 ¿Qué aspectos considera usted importantes para mejorar la eficiencia del trabajo en equipo que Clave Consultores realiza?

e.4 ¿Qué aspectos negativos ha observado en sus compañeros en el transcurso del último año?

e.5 ¿Identifique las cualidades que debería poseer una persona para ejecutar el trabajo que Clave Consultores realiza?

e.6 ¿Qué cualidades considera usted que diferencian a un facilitador / consultor promedio de uno exitoso?

e.7 Si tuvieras que calificar el nivel de eficacia y eficiencia sobre el trabajo en equipo que realizan los integrantes de esta sociedad que puntaje daría:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pésimo

Excelente

e.8 ¿Considera necesario que los socios de Clave Consultores se capaciten mejor sobre los beneficios de trabajar en equipo?

e.9 ¿Cuáles son los costos de una mala organización o coordinación que haya experimentado la consultora?

e.10 ¿Comente que problemas ha tenido con respecto a la individualidad de alguno de sus socios al dar capacitaciones?

e.11 ¿Cómo se podría aumentar la eficiencia de los integrantes de esta organización?

e.12 ¿Qué cambios le gustaría ver?

e.13 ¿Qué tipo de liderazgo reconoce dentro de su equipo?

e.14 ¿Cuándo se presenta algún problema, que suelen hacer para solucionarlo?

e.15 ¿De qué manera se brinda retroalimentación de los logros y falencias de la labor de los integrantes del equipo?

e.16 ¿Cómo califica el nivel de cooperación dentro del equipo?

e.17 ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones en la sociedad?

ANEXO 3

ENTREVISTA SOCIO 1

e.1 ¿Cómo considera usted la labor que realiza los miembros de Clave Consultores como equipo, al ejecutar su trabajo?

-Me parece que hay un buen sistema de organización dentro de cada uno de los participantes, es más como manejamos elementos de planificación nos permiten que los talleres de alguna forma sean eficaces, sobretodo los elementos de las habilidades complementarias que tenemos cada uno, permitiendo también un trabajo óptimo.

e.2 ¿Identifique las fortalezas y debilidades de la situación actual de su equipo de trabajo?

FORTALEZAS

- Entusiastas
- Colaboradores
- Solidarios.

DEBILIDADES

- Comunicación entre los socios.
- Canales de comunicación no son los adecuados (correos electrónicos sin respuesta)

- Reuniones sin continuidad.

e.3 ¿Qué aspectos considera usted importantes para mejorar la eficiencia del trabajo en equipo que Clave Consultores realiza?

- La puntualidad.
- El compromiso.
- Manejar agendas de trabajo.
- Tener un orden del día al efectuar las reuniones.
- Designación de responsabilidades.

e.4 ¿Qué aspectos negativos ha observado en sus compañeros en el transcurso del último año?

Me parece un poco la falta de compromiso por la justificación de tiempo frente a las reuniones, a las capacitaciones, a las diferentes actividades que cada socio realiza y las actitudes negativas por los inconvenientes ocasionados en el transcurso de trabajo.

e.5 ¿Identifique las cualidades que debería poseer una persona para ejecutar el trabajo que Clave Consultores realiza?

Las cualidades serían tener un alto espíritu de colaboración, también poseer una predisposición hacia el trabajo de la consultora, ser optimista, emprendedor, proactivo, líder.

e.6 ¿Qué cualidades considera usted que diferencian a un facilitador / consultor promedio de uno exitoso?

La diferencia estaría en poseer un buen recurso metodológico, ser muy cercano con la gente, tener capacidad para aceptar con madurez elementos de retroalimentación, sobretodo conocer sobre la temática que está abordando.

e.7 Si tuvieras que calificar el nivel de eficacia y eficiencia sobre el trabajo en equipo que realizan los integrantes de esta sociedad que puntaje daría:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pésimo

Excelente

Es un equipo joven que cursa un proceso de construcción y evolución.

e.8 ¿Considera necesario que los socios de Clave Consultores se capaciten mejor sobre los beneficios de trabajar en equipo? ¿Por qué?

Sí, porque me parece que debería aplicar más en el sistema formal de lo que se refiere a la gestión de cada uno, dentro de Clave Consultores. No solo en lo que se refiere a una capacitación sino de manera general.

e.9 ¿Cuáles son los costos de una mala organización o coordinación que haya experimentado la consultora?

Yo no considero que tengamos problemas en este aspecto, lo que podría ocasionar una situación así es conflictos interpersonales entre los integrantes de la sociedad.

e.10 ¿Comente que problemas ha tenido con respecto a la individualidad de alguno de sus socios al dar capacitaciones?

Un poco el grado de actitud y de predisposición al trabajo, parece que el nivel de compromiso no es el mismo para todos y tampoco los roles que desempeñamos, posiblemente podríamos alternar estos roles para mejorar.

e11 ¿Cómo se podría aumentar la eficiencia de los integrantes de esta organización?

Proporcionando más conocimiento sobre recursos técnicos, manejando más elementos de planificación y organización y sobretodo determinando las funciones que cada uno tiene.

e12 ¿Qué cambios le gustaría ver?

Con respecto a una mejor actitud al trabajo.

e13 ¿Qué tipo de liderazgo reconoce dentro de su equipo?

Hay un liderazgo democrático.

e14 ¿Cuándo se presenta algún problema, que suelen hacer para solucionarlo?

Tomarse un tiempo, dejar que las cosas pasen o algunas personas a través de la mediación o comunicación buscan solucionar los problemas

e15 ¿De qué manera se brinda retroalimentación de los logros y falencias de la labor de los integrantes del equipo?

Bueno, siempre al finalizar un taller, el cómo vinieron los participantes y el cómo se van es una referencia, además entre nosotros analizamos la situación actual, las cosas que se han conseguido y lo que está faltando dentro de las responsabilidades individuales, claro que mucho de lo planteado queda muchas veces solo en palabras.

e16 ¿Cómo califica el nivel de cooperación dentro del equipo?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pésimo

Excelente

e17 ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones en la sociedad?

Se realizan más por proyecto o cada dos semanas, no existe un patrón definido y posiblemente este factor formal sea un aspecto que esté afectando nuestro rendimiento. Especialmente dentro de los socios.

ANEXO 4

ENTREVISTA SOCIO2

e.1 ¿Cómo considera usted la labor que realiza los miembros de Clave Consultores como equipo, al ejecutar su trabajo?

Yo considero que el trabajo que realizamos es bueno, puesto que analizamos las falencias y habilidades de cada uno para poder desarrollar nuestra labor.

e.2 ¿Identifique las fortalezas y debilidades de la situación actual de su equipo de trabajo?

FORTALEZAS

- Voluntad
- Colaboradores
- Conocimientos
- Variedad de competencias.
- Unión de gente joven y adulta.

DEBILIDADES

- Alejarse de los principios que fundamentan a Clave Consultores.
- Comunicación entre los socios.

- Reuniones sin continuidad.

e.3 ¿Qué aspectos considera usted importantes para mejorar la eficiencia del trabajo en equipo que Clave Consultores realiza?

- Técnicas de comunicación dentro del equipo
- Generar el mismo nivel de interés en las actividades de la consultora.

e.4 ¿Qué aspectos negativos ha observado en sus compañeros en el transcurso del último año?

Aspectos negativos yo creo que no ha habido, más bien han sido situaciones bastante particulares en las que ha surgido fricciones, sin embargo considero que es parte del crecimiento de todo equipo de trabajo.

e.5 ¿Identifique las cualidades que debería poseer una persona para ejecutar el trabajo que Clave Consultores realiza?

Tener conciencia de apoyo, de ayuda y de reconocer la importancia del trabajo de cada uno de sus miembros, el valorarse como ser humano para poder proyectar cosas buenas hacia los demás, también poseer el ímpetu de autoconocimiento e interés para continuar con el aprendizaje.

e.6 ¿Qué cualidades considera usted que diferencian a un facilitador / consultor promedio de uno exitoso?

La clave es el hecho de la permanente superación y de la proyección de conocimientos hacia los demás.

e.7 Si tuvieras que calificar el nivel de eficacia y eficiencia sobre el trabajo en equipo que realizan los integrantes de esta sociedad que puntaje daría:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pésimo

Excelente

Todavía nos falta como equipo llegar a la excelencia.

e.8 ¿Considera necesario que los socios de Clave Consultores se capaciten mejor sobre los beneficios de trabajar en equipo? ¿Por qué?

Sí, somos profesionales en formación siempre.

e.9 ¿Cuáles son los costos de una mala organización o coordinación que haya experimentado la consultora?

Yo creo que no se ha dado una mala organización en la sociedad, sin embargo el costo es la inversión sin tener de donde sustentar aquellos gastos para algunos de los socios.

e.10 ¿Comente que problemas ha tenido con respecto a la individualidad de alguno de sus socios al dar capacitaciones?

Ninguno, cada uno posee sus talentos y competencias bien asignadas y representadas por sus responsables.

e.11 ¿Cómo se podría aumentar la eficiencia de los integrantes de esta organización?

Creo que trabajando mucho más en comunicación y asertividad.

e.12 ¿Qué cambios le gustaría ver?

En nuestra proyección nacional.

e13 ¿Qué tipo de liderazgo reconoce dentro de su equipo?

Es un liderazgo rotativo, reconociendo que son dos las personas encargadas de manejar equipos.

e14 ¿Cuándo se presenta algún problema, que suelen hacer para solucionarlo?

Reuniones para llegar a la solución en base a un consenso.

e15 ¿De qué manera se brinda retroalimentación de los logros y falencias de la labor de los integrantes del equipo?

Después de cada trabajo realizado siempre se generaba un espacio para ver los logros obtenidos y las soluciones a los posibles errores, con la finalidad de mejorar nuestro servicio en futuros talleres.

e16 ¿Cómo califica el nivel de cooperación dentro del equipo?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pésimo

Excelente

Cada uno dejo sus diferencias individuales para convertirse en un equipo.

e17 ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones en la sociedad?

Al inicio era una vez por semana y luego se realizaban cada quince días.

ANEXO 5

ENTREVISTA SOCIO 3

e.1 ¿Cómo considera usted la labor que realiza los miembros de Clave Consultores como equipo, al ejecutar su trabajo?

Me parece muy bueno aunque a veces falta un poco de coordinación en cuanto las funciones no están del todo bien definidas.

e.2 ¿Identifique las fortalezas y debilidades de la situación actual de su equipo de trabajo?

FORTALEZAS

- Gente joven.
- Emprendimiento
- Profesionales en el tema.

DEBILIDADES

- Falta de coordinación
- Cuatro personas con poderes al mismo nivel
- Comunicación.

e.3 ¿Qué aspectos considera usted importantes para mejorar la eficiencia del trabajo en equipo que Clave Consultores realiza?

- Liderazgo
- Compromiso
- Comunicación.

e.4 ¿Qué aspectos negativos ha observado en sus compañeros en el transcurso del último año?

Intereses económicos, la falta de compromiso en cuanto a no asistir a las reuniones o no responder correos electrónicos dificultando la toma de decisiones en su momento.

e.5 ¿Identifique las cualidades que debería poseer una persona para ejecutar el trabajo que Clave Consultores realiza?

Debería poseer proyección al futuro, ser entusiasta, emprendedor y no considerar que la juventud sea un limitante para el desarrollo de su capacidad.

e.6 ¿Qué cualidades considera usted que diferencian a un facilitador / consultor promedio de uno exitoso?

La diferencia de un capacitador de alto nivel con uno promedio es la experiencia de trabajar ya con gente, con grupos y la habilidad para expresarse correctamente en público,

también desarrollar su pensamiento lógico para articular correctamente las conclusiones y reflexiones.

e.7 Si tuvieras que calificar el nivel de eficacia y eficiencia sobre el trabajo en equipo que realizan los integrantes de esta sociedad que puntaje daría:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pésimo

Excelente

e.8 ¿Considera necesario que los socios de Clave Consultores se capaciten mejor sobre los beneficios de trabajar en equipo? ¿Por qué?

Sí, sobretodo en temas actuales.

e.9 ¿Cuáles son los costos de una mala organización o coordinación que haya experimentado la consultora?

Resentimientos por falta de consensos, por el liderazgo al mismo nivel.

e.10 ¿Comente que problemas ha tenido con respecto a la individualidad de alguno de sus socios al dar capacitaciones?

La actitud de las personas frente a los problemas que se presentan, no buscan soluciones sin que se les dé la razón.

e.11 ¿Cómo se podría aumentar la eficiencia de los integrantes de esta organización?

Definiendo mejor las responsabilidades o roles de cada integrante.

e12 ¿Qué cambios le gustaría ver?

Qué cuando existan problemas de cualquier índole que involucre al desarrollo de la consultora sean tratados a tiempo y no esperar demasiado cuando ya las cosas han empeorado.

e13 ¿Qué tipo de liderazgo reconoce dentro de su equipo?

Hay un liderazgo paternal y burocrático. No existe algo definido. Dependerá del proyecto y del responsable.

e14 ¿Cuándo se presenta algún problema, que suelen hacer para solucionarlo?

Básicamente se dialoga, buscamos estar los cuatro socios presentes para tomar soluciones.

e15 ¿De qué manera se brinda retroalimentación de los logros y falencias de la labor de los integrantes del equipo?

Siempre al finalizar un taller, buscamos analizar los errores y como mejorarlos para el siguiente trabajo.

e16 ¿Cómo califica el nivel de cooperación dentro del equipo?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pésimo

Excelente

e17 ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones en la sociedad?

Cada lunes a las 7 de la noche, con el tiempo se han ido postergando.

ANEXO 6

ENTREVISTA SOCIO 4

e.1 ¿Cómo considera usted la labor que realiza los miembros de Clave Consultores como equipo, al ejecutar su trabajo?

Es muy buena en relación a la calidad de trabajo que ofrecen, pero como todo equipo existe un aprendizaje constante, pero funcionamos bien nuestras habilidades y competencias.

e.2 ¿Identifique las fortalezas y debilidades de la situación actual de su equipo de trabajo?

FORTALEZAS

- Gente joven.
- Inteligencia.
- Profesionales en el tema.
- Fusión de varias ramas de la Psicología

DEBILIDADES

- Falta de coordinación
- Cuatro personas con poderes al mismo nivel
- Comunicación.
- Egos encontrados.

e.3 ¿Qué aspectos considera usted importantes para mejorar la eficiencia del trabajo en equipo que Clave Consultores realiza?

- Liderazgo.
- Comunicación asertiva.
- Coordinación de responsabilidades

e.4 ¿Qué aspectos negativos ha observado en sus compañeros en el transcurso del último año?

La individualidad con respecto a los intereses económicos e intelectuales.

e.5 ¿Identifique las cualidades que debería poseer una persona para ejecutar el trabajo que Clave Consultores realiza?

Liderazgo, manejo de grupos, buena comunicación, autocrítica, responsabilidad y la capacidad de aprender constantemente frente a cualquier circunstancia.

e.6 ¿Qué cualidades considera usted que diferencian a un facilitador / consultor promedio de uno exitoso?

La diferencia de un capacitador de alto nivel con uno promedio es la experiencia de trabajar ya con gente, la red de conexiones sociales y laborales que por su recorrido ha conseguido y la credibilidad gracias a la gente con la que ha trabajado y catalogado como un buen capacitador.

e.7 Si tuvieras que calificar el nivel de eficacia y eficiencia sobre el trabajo en equipo que realizan los integrantes de esta sociedad que puntaje daría:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pésimo

Excelente

Siempre hay algo que aprender.

e.8 ¿Considera necesario que los socios de Clave Consultores se capaciten mejor sobre los beneficios de trabajar en equipo? ¿Por qué?

Sí, porque siempre existirá la competencia y cuando ellos aparezcan deberíamos estar preparados. La gente busca seguridad económica y en nuestra línea de trabajo, intelectual.

e.9 ¿Cuáles son los costos de una mala organización o coordinación que haya experimentado la consultora?

Solo resentimientos porque en ocasiones alguno de los socios no percibe la remuneración conforme a su esfuerzo. Desde su perspectiva.

e.10 ¿Comente que problemas ha tenido con respecto a la individualidad de alguno de sus socios al dar capacitaciones?

Se crea resentimientos y esto ocasiona la falta de comunicación, por ende se prolonga el problema y las actitudes que se muestran no siempre son las correctas para trabajar en paz. .

e11 ¿Cómo se podría aumentar la eficiencia de los integrantes de esta organización?

Definiendo y respetando los roles de cada socio.

e12 ¿Qué cambios le gustaría ver?

Un mejor manejo de la Administración general que en Clave Consultores existe.

e13 ¿Qué tipo de liderazgo reconoce dentro de su equipo?

Creo que es democrático y situacional.

e14 ¿Cuándo se presenta algún problema, que suelen hacer para solucionarlo?

Dialogar y buscar soluciones, tratando en lo posible de mediar términos y no alterar la relación profesional entre la sociedad.

e15 ¿De qué manera se brinda retroalimentación de los logros y falencias de la labor de los integrantes del equipo?

Posterior a cada evento que la consultora desarrolla se realiza un análisis sobre los pros y contras que afectaron al desenvolvimiento de los socios con la finalidad de descubrir cómo mejorar la calidad de nuestro servicio en talleres o trabajos futuros.

e16 ¿Cómo califica el nivel de cooperación dentro del equipo?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pésimo

Excelente

e17 ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones en la sociedad?

En un inicio era semanalmente, pero como es una empresa de servicios se analizo la necesidad de trabajar previo a posibles proyectos. Se creó un patrón mínimo de una vez al mes.

ANEXO 7

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS SOCIOS DE CLAVE CONSULTORES

La presente encuesta tiene como finalidad la recolección de información sobre la planificación interna de Clave Consultores y de su efectividad al desempeñar su trabajo.

Por favor marcar con una (x) el resultado que usted considere adecuado, basándose en la siguiente estructura:

| Apreciación | Valor |
|-------------|-------|
| Deficiente | 1 |
| Malo | 2 |
| Bueno | 3 |
| Muy Bueno | 4 |
| Excelente | 5 |

ORGANIZACIÓN INTERNA DE CLAVE CONSULTORES

- ¿En qué grado considera usted que la infraestructura de Clave Consultores es la adecuada para realizar el trabajo que oferta?

5__ 4__ 3__ 2__ 1__

- ¿En qué grado considera usted que la cultura organizacional de la consultora contribuye al cumplimiento de su misión y visión empresarial?

5__ 4__ 3__ 2__ 1__

- En qué nivel considera usted que los valores establecidos por Clave Consultores son vividos y aplicados por sus integrantes.

5__ 4__ 3__ 2__ 1__

- ¿El clima laboral que existe en Clave Consultores, considera usted que es ventajoso para desarrollar nuevas ideas o competencias, en qué nivel?

5__ 4__ 3__ 2__ 1__

- Los mecanismos de coordinación y control de actividades empleados entre los socios de esta consultora como los catalogaría usted.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- La administración general de Clave Consultores dentro de qué nivel se ajustaría.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- En qué nivel considera usted que la organización interna de la sociedad es factible para llevar a cabo su labor.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- La preparación académica de los integrantes de esta sociedad es:

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

PLANIFICACIÓN DE EVENTOS.

- Considera que la organización de la información que los integrantes de Clave Consultores ocupan como material de apoyo previa a una planificación de un evento es:

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- La productividad de las reuniones realizadas por los socios para la planificación de eventos usted considera que son:

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- La investigación que Clave Consultores realiza sobre las necesidades de los grupos de personas o instituciones con las que trabaja en qué nivel permite la planificación de una agenda de trabajo sea factible para desarrollar.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- Considera usted que la logística establecida para los eventos que la consultora ha realizado en qué nivel ha aportado en el éxito de los mismos.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- La planificación del presupuesto que maneja esta sociedad para realizar los eventos programados en qué nivel considera usted que la utilidad generada represente el esfuerzo realizado.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- Dentro de la planificación de los talleres que la consultora realiza, en qué nivel considera usted la efectividad de la designación de responsabilidades para cada socio

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Referente a la Comunicación interna de Clave Consultores

- La información que los integrantes de Clave Consultores manejan en qué nivel considera usted que es compartida entre los socios

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- Usted como integrante de esta sociedad considera que la facilidad para establecer conversaciones con los demás integrantes es:

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- Considera usted que los medios de comunicación para ofertar sus talleres o capacitaciones al público son:

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- En qué nivel considera usted que la claridad del mensaje que Clave Consultores trasmite en sus talleres es percibida por sus participantes.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- Los medios de comunicación que usa la consultora para adquirir información considera usted que son:

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- La forma de solucionar los problemas en Clave Consultores está basada en el consenso, en qué nivel considera usted que las decisiones tomadas han permitido superar los inconvenientes.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- La retroalimentación que Clave Consultores ha recibido sobre la calidad de sus talleres ha sido catalogado como:

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- La comunicación que la consultora mantiene con las empresas con las que ya ha trabajado considera usted que es:

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- La retroalimentación que los socios de la empresa reciben después de realizar su trabajo, considera usted que los resultados se aproximan a los resultados esperados, ¿En qué nivel?

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Asignación de roles en Clave Consultores

- En qué nivel considera usted que las responsabilidades asignadas a los integrantes de la consultora sean equitativas.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- En qué grado considera usted que la coordinación de los roles de los miembros de Clave Consultores faciliten la consecución de objetivos.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- Como considera usted a la interdependencia del trabajo y responsabilidades entre los socios de la consultora.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- El respeto a las normas internas y parámetros del trabajo que en Clave Consultores se emplean, en qué medida considera usted que permita a esta sociedad trabajar de una manera eficiente.¹

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- La asignación de roles establecida en la consultora permite que cada integrante se especialice en su área de trabajo, por lo tanto en qué nivel considera usted que mejora la calidad de servicio que estos ofrecen.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- En qué grado considera usted al cumplimiento de las responsabilidades de cada socio dentro de la consultora

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- En qué nivel considera usted al compromiso que los integrantes de Clave Consultores poseen con respecto al cumplimiento de sus responsabilidades.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

ANEXO 7.1

DIAGNÓSTICO CUALITATIVO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS DE CLAVE CONSULTORES:

APRECIACIONES

Socio 1

- Organización Interna de Clave Consultores:

El socio uno en su perspectiva de la organización interna de Clave Consultores considera que la infraestructura manejada para la aplicación de sus talleres ofertados es muy buena, al igual que el nivel de la cultura organizacional como medio contribuyente para la aplicación de la misión, visión y valores empresariales. Sin embargo dentro de sus apreciaciones recalca que se podría mejorar la coordinación, control de actividades y la administración general que la consultora rige, puesto que ha asignado una calificación de bueno en la escala establecida. También reconoce que es muy bueno el clima laboral entre la sociedad existente facilitando el trabajo asignado. Como aspecto de relevancia este integrante de la sociedad considera que el nivel de preparación académica de los miembros de Clave Consultores es excelente.

- Planificación de Eventos

El socio uno dentro de sus apreciaciones considera que la información que los integrantes de la sociedad adquieren para preparar cada uno de sus talleres es muy buena al igual que la productividad de sus reuniones, de la efectividad de su trabajo y del

presupuesto manejado para proporcionar un servicio de calidad. También reconoce la excelencia de la investigación sobre las necesidades de los participantes y de la logística empleada para llevar a cabo su labor.

- Comunicación Interna

El socio número uno considera que es muy bueno el nivel en que los integrantes de la sociedad comparten la información sobre los temas de relevancia, además de reconocer al mismo nivel la facilidad de compartir conversaciones o de los medios de comunicación empleados para difundir su trabajo. También reconoce como muy bueno el nivel de claridad del mensaje que se trasmite para ofertar sus talleres, así como los medios que utiliza para recolectar información sin dejar de explorar por igual asignación al método de solución de conflictos utilizado, denominado consenso. Utilizando el mismo mecanismo para la retroalimentación de su trabajo post taller.

- Asignación de Roles

El socio número uno considera como muy buena a la asignación de roles que en la sociedad se aplica, facilitando la especialización del trabajo en las diversas áreas que cada socio se desenvuelve. Al igual que a la consecución de objetivos, a la interdependencia de trabajo y al respeto por las normas internas. También posee la misma puntuación el compromiso y el cumplimiento de responsabilidades de cada consultor.

Socio 2

- Organización Interna de Clave Consultores:

El socio número dos considera que el nivel de organización interna es muy buena con respecto a la infraestructura donde desarrollan sus talleres y eventos , al igual que la cultura organizacional, facilitando la vivencia y aplicación de la misión, visión y valores empresariales, en un mismo nivel. Sin embargo, reconoce que se necesita trabajar en la coordinación y control de actividades, en la administración general de recursos tanto humanos como materiales, puesto que el grado de su apreciación en la escala mencionada es de buena, resaltando con un nivel de excelencia la preparación académica de sus compañeros de trabajo.

- Planificación de Eventos

El socio número dos su evaluación reconoce como muy buena la organización de la información que los integrantes de la sociedad reúnen previo a los talleres para informarse y mejorar la calidad del aprendizaje a transmitir, además considera que la investigación que la consultora realiza sobre la necesidad de sus clientes y la logística establecida para los eventos que realizan son excelentes, sin embargo asigna una calificación de buena dentro de la tabla de valores establecida a la planificación del presupuesto, a la designación de responsabilidades y a la productividad de las reuniones aplicadas

- Comunicación Interna

El socio número dos asigna una puntuación de excelencia, según la tabla de valores establecida a la información que los socios comparten entre sí, además de la facilidad de entablar una conversación con los integrantes de la consultora. Aún así califica como muy bueno a los medios de comunicación que la sociedad utiliza para adquirir o enviar información sobre lo que a la empresa compete. Al igual que la claridad del contenido de la información del mensaje que desean transmitir y de la forma de solucionar sus inconvenientes a través del consenso. También se reconoce como muy bueno la relación que se mantiene con las organizaciones a las que Clave Consultores ha servido.

- Asignación de Roles

El socio número dos asigna un puntaje de muy bueno, dentro del rango establecido, a la retribución de responsabilidades para la consecución de objetivos, a la interdependencia de sus socios, al respeto por las normas internas para mejorar su eficiencia en el trabajo, a la calidad de servicio, al cumplimiento y al compromiso que los miembros de la consultora aplican a cada uno de sus actos.

Socio 3

- Organización Interna de Clave Consultores:

El socio número tres, dentro de sus apreciaciones considera que la infraestructura donde desarrollan su trabajo es excelente, aún así reflexiona que la cultura organizacional, al igual que la misión, visión y valores empresariales son muy buenos en el aspecto de sentirlos, vivirlos y aplicarlos compartiendo estas creencias. También opina que es excelente el clima laboral que Clave Consultores vive y su preparación académica, pero

reconoce que el grado de apreciación sobre la escala propuesta concerniente a la administración general y a los mecanismos de organización / control es buena.

- Planificación de Eventos

El socio número tres considera que la información que reúne Clave Consultores previo a la preparación de un taller más la investigación de las necesidades de los clientes con quienes se desenvuelven junto a la planificación del presupuesto a manejar y la efectividad del trabajo que realizan son muy buenos destacando con un nivel de excelencia a la productividad de las reuniones para planificar eventos y a la logística establecida.

- Comunicación Interna

El socio numero tres dentro de sus apreciaciones otorga un grado de excelencia a la facilidad de establecer una conversación con los integrantes de la sociedad, al mensaje que trasmite en sus talleres, a los medios de comunicación que la empresa utiliza para recolectar y transmitir información. También considera como muy bueno a la información que cada integrante comparte con sus compañeros, a la retroalimentación que reciben por el trabajo que realizan y a la relación que la empresa mantiene con las organizaciones a las que han prestado servicios.

- Asignación de Roles

El socio número tres considera como muy bueno a la asignación de responsabilidades entre los socios de Clave Consultores, a la interacción y coordinación de actividades, al respeto por la normativa interna en beneficio de la calidad del objetivo a cumplir, al

compromiso que los socios poseen por el cumplimiento de las metas planteadas y a la calidad de su servicio.

Socio4

- Organización Interna de Clave Consultores:

El socio número cuatro dentro de su apreciación general considera que es muy buena la infraestructura que Clave Consultores utiliza para el desarrollo de sus talleres o diversos eventos, al igual que la cultura y el clima organizacional permiten que los integrantes de esta sociedad vivan y trasmitan la misión, visión y valores empresariales. Sin embargo reconoce la necesidad de trabajar más en los aspectos de administración general y de control o coordinación, puesto que lo califica como bueno dentro de la escala propuesta.

- Planificación de Eventos

El socio número cuatro considera que la investigación que Clave Consultores realiza previo a un taller es muy bueno, al igual que la productividad de sus reuniones, la logística establecida para los diversos eventos que aquí se realizan, en la investigación de las necesidades de sus clientes, en la planificación del presupuesto y en la efectividad de la asignación de roles

- Comunicación Interna

El socio número cuatro considera como muy bueno en sus apreciaciones a los medios de comunicación que la empresa utiliza para adquirir o transmitir información pertinente a su trabajo, al igual que a la relación que la empresa posee con las organizaciones a las que ha prestado servicios después de los talleres realizados. La misma puntuación otorga a la facilidad de entablar una conversación con los miembros de la consultora, así como a los medios de solución a los conflictos o asperezas que pudiesen presentarse en el desarrollo de su trabajo.

- Asignación de Roles

El socio número cuatro en relación a la asignación de roles considera que la puntuación que la consultora con respecto a su coordinación de responsabilidades, al cumplimiento de las normas internas para mejorar la calidad y consecución de los objetivos planteados es muy buena. Al igual que la interdependencia entre los socios y la especialización de cada área de trabajo que permite la asignación de compromisos.

ANEXO 8

MODELO DE ENCUESTA PARA PARTICIPANTES DE LOS TALLERES DE TRABAJO EN EQUIPO OFERTADOS POR CLAVE CONSULTORES

La presente encuesta tiene como finalidad la recolección de información sobre la eficiencia y eficacia de Clave Consultores al desempeñar su trabajo, para mejorar las posibles falencias en talleres futuros.

Por favor marcar con una (x) el resultado que usted considere adecuado.

Usted puede estar seguro de la **absoluta confidencialidad** de esta encuesta.

Parte técnica

1.-Según la propuesta planteada, los temas del taller se desarrollaron:

- Todos
- Prácticamente todos
- Aproximadamente la mitad
- Faltaron muchos temas
- Los temas dados no correspondieron a lo establecido

2.-Qué nivel considera que tuvieron los contenidos desarrollados:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

3.-El facilitador demostró conocer los temas que trató en el transcurso del taller:

- Todos
- Prácticamente todos
- Aproximadamente la mitad
- Pocos

Muy pocos

4.-El facilitador estuvo dispuesto para dialogar con los participantes:

Siempre

Generalmente

A veces

Casi nunca

Nunca

5.-El facilitador supo transmitir los conocimientos y reflexiones con claridad:

Siempre

Generalmente

A veces

Casi nunca

Nunca

6.-El trato del capacitador con los participantes fue respetuoso:

Siempre

Generalmente

A veces

Casi nunca

Nunca

7.-El facilitador mostró interés por el aprendizaje de los participantes:

Siempre

Generalmente

A veces

Casi nunca

Nunca

8.-Los ejemplos usados por los facilitadores para comparar la realidad de la empresa con los ejercicios ejecutados son

Excelente

Muy bueno

- Bueno
- Regular
- Malo

9.- Las herramientas utilizadas en los talleres, como instrumentos para comparar la realidad empresarial, en qué grado considera usted que facilita el aprendizaje.

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

APRECIACIONES

Por favor, le pedimos que responda de manera sincera y objetiva.

¿Qué es lo que más le gustó de este taller? Puede elegir más de una opción.

- Los temas tratados.
- El planteamiento de problemas y su análisis.
- Las resoluciones de ejercicios prácticos.
- Los trabajos en equipo.
- Las herramientas utilizadas para ejemplificar la realidad empresarial
- Los recursos didácticos empleados por el facilitador.
- Otros.

¿Qué es lo que no le gustó de este taller?

Puede elegir más de una opción.

- Los temas tratados.
- El planteamiento de problemas y su análisis.
- Las resoluciones de ejercicios prácticos.
- Los trabajos en equipo.
- Las herramientas utilizadas para ejemplificar la realidad empresarial
- Los recursos didácticos empleados por el facilitador.
- Otros.

Recomendaciones que usted considere importante para mejorar la calidad de estos talleres _____

ANEXO 9

SUGERENCIAS POR PARTE DEL INVESTIGADOR, BASADA EN LA INFORMACIÓN RECOLECTADA PARA MEJORAR LA EJECUCIÓN DE TALLERES OFERTADOS POR CLAVE CONSULTORES

En base a los resultados obtenidos, el investigador ha considerado necesarias las siguientes recomendaciones en la ejecución de talleres con la finalidad de retroalimentar a los socios de la consultora para que así mejoren la calidad de su trabajo.

El seguimiento sobre la evolución del trabajo que cada uno de los socios realizan se basará en la observación de su desempeño y en las evaluaciones que entregarán los participantes de cada evento.

- Los socios de la consultora debe entrenar a sus auxiliares y constantemente buscar talento en cada uno de sus proyectos para incorporarlos a futuro como auxiliares externos.
- Las estrategias planteadas deben ser flexibles y adaptables a los diferentes eventos que la sociedad realiza, claro está que solo se aplica a las estrategias creadas bajo la misma línea de trabajo. (marcar un patrón de ejecución.
- Al ser cuatro socios surge la necesidad de designar el liderazgo rotativo frente a cada proyecto, independiente de las responsabilidades asignadas, esto permitirá a cada socio que este al frente desenvolverse.

- El líder designado tiene que dinamizar, coordinar y gestionar los objetivos trazados, debe establecerse en la sociedad el subordinamiento cuando se designe un líder por proyecto, solo así funcionará.
- El líder debe pedir ayuda a sus compañeros cuando exista problemas que se salgan de control.
- Cualquier reclamo o discusión se debe realizar en privado, no frente a los participantes del taller.
- El coordinador logístico debe realizar un informe sobre lo más relevante de la ejecución de su trabajo y de las eventualidades presenciadas en el desarrollo del taller.
- Establecer los roles que manejarán las personas frente a los grupos de trabajo. (buscando generar la misma autoridad frente al cliente.)
- La coordinación de responsabilidades se realizará en la elaboración de las agendas de trabajo, pues se debe definir quienes trabajarán en conjunto en las actividades que así lo requieran.
- Conocer los roles que existen dentro de un trabajo de equipo de alto rendimiento y sus debidas funciones.
- Al asignar funciones, el líder (socio) debe evitar proporcionar roles conflictivos a la misma persona.

- El facilitador o socio al frente, al desarrollar su trabajo en general, debe evitar los roles subversivos (obstrucción, agresividad, deserción, dominación, manipulación, la búsqueda de reconocimiento, el cuentista, el acusador), para garantizar resultados positivos.
- No olvidar que los socios deben ajustar los roles después de haber analizado rasgos de personalidad.
- En la ejecución de proyectos se recomienda al socio mantener el rol de coordinación con lo que respecta a reglas o normas de trabajo. Recordar que es un facilitador y no un participante.

ANEXO 10

**CARTA DE VALIDACIÓN POR PARTE DE LA PSICÓLOGA CLÍNICA MÓNICA
NOVILLO SOBRE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL
TRABAJO EN EQUIPO PARA CLAVE CONSULTORES**

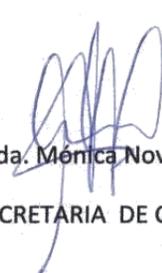


Acta de Validación del Proyecto de Tesis "Propuesta de un Modelo de Gestión basado en Trabajo en Equipo para la empresa Clave Consultores" entregado por.

Jairo Cabrera, estudiante de la Universidad del Azuay en la escuela de Psicología Laboral,

Dentro de sesión extraordinaria desarrollada el día miércoles 24 de noviembre del 2010, se socializó el Desarrollo de la Tesis, misma que fue analizada y aprobada, pues cumple con los objetivos propuestos, generando en la Consultora, la posibilidad de estudiar y mejorar nuestra metodología, metas y desarrollo organizacional.

Para constancia firma:


Lcda. Mónica Novillo

SECRETARIA DE CLAVE CONSULTORES