



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE PSICÓLOGO LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

Título del Proyecto

“PROYECTO DE DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL
DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA BEBAZ DE CUENCA BOTTLING
COMPANY.”

Nombre de la Institución

CUENCA BOTTLING COMPANY

Autor:

Natalia Vivar Vintimilla

Director:

Pablo Osorio Guerrero

Cuenca, Ecuador

2009

DEDICATORIA

Quiero dedicar mi trabajo de graduación de una manera muy especial a mi familia y mi enamorado, quiero que sepan que el esfuerzo y dedicación que he puesto en todo lo que hago sobre todo en este proceso de mi vida, es para que siempre se sientan orgullosos de mi, y porque se que este gran paso, va a ser la base de mi futuro y el inicio de muchos sueños por cumplir.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de una manera muy especial a los miembros de la empresa que conforman Cuenca Bottling Company, en especial al Sr. Juan Pablo Vintimilla V. y la Sra. Laura Vintimilla V., que me han ayudado con información, tiempo, presupuesto y su personal para la aplicación de este proyecto.

Reitero mi agradecimiento a ellos, que han depositado su confianza en mí y por haberme abierto las puertas en su empresa, la que me ha servido para iniciar mi carrera y mi vida profesional; en la cual estoy aprendiendo y me servirá como iniciativa no solo en mi formación sino también en mi crecimiento como persona, al tener la oportunidad de trabajar diariamente con gente de excelente calidad, y con varias responsabilidades que han depositado en mis manos.

Quiero agradecer también a Pablo Osorio, mi director, por haberme apoyado durante este periodo, por siempre haber estado atento a mis necesidades y haberme dado parte de su tiempo y ayudarme a conseguir que una de mis metas que esta por culminar se cumpla. Por sus ideas y sugerencias que me sirvieron para que este proyecto sea completo y se haya cumplido a cabalidad.

RESUMEN

El proyecto de trabajo en equipo se basa en un estudio de satisfacción laboral, en el cual se utilizó, como método de investigación una encuesta, en donde se encontró la necesidad de reforzar el tema de trabajo en equipo en el grupo de ventas. Se determinaron tres metodologías en las que se basó el proyecto: comunicación, capacitación y empatía; para conocer los aspectos en los cuales se mejoró y en aquellos en los que hay que trabajar en el futuro, se pudo observar que el trabajo en equipo mejoró notablemente, y se han podido plantear algunas recomendaciones, como son: trabajar y mejorar la comunicación interdepartamental, capacitación y el clima laboral.

INTRODUCCIÓN

Considerando que el ser humano es un ser social, éste tiene una clara motivación de pertenencia y una tendencia a formar parte de grupos en los cuales busca evaluarse, compararse y aprobarse socialmente. Estos grupos pueden ser amigos, familia, compañeros de trabajo. Por ello, es muy importante que consideremos la importancia del Trabajo en Equipo que implica trabajar en cooperación con otros de una manera coordinada, aprovechando las fortalezas de cada uno y potenciándolas a favor del grupo. Además de fomentar las adecuadas relaciones interpersonales y ambiente laboral. Por estas razones es importante el trabajo en equipo a través del cual podemos lograr el cumplimiento de metas tanto de la empresa como personales.

Lo que se busca a través de este proyecto es aportar al Estudio de Satisfacción Laboral el cual se realizó desde el mes de junio hasta septiembre del 2007. Con éste se pudo ver claramente los problemas que se han estado dando en el personal de Bebaz; los principales problemas que se han podido encontrar han sido que entre los miembros que conforman la Distribuidora no hay trabajo en equipo, y no se toma en cuenta la importancia de dar apoyo y mayor atención al personal.

La Comunicación entre los miembros de la Distribuidora también es uno de los problemas que hemos podido encontrar a través de las recomendaciones del estudio nombrado anteriormente, por esto se vio la necesidad de trabajar en algunos aspectos de este tema así como también capacitar al personal en el tema de Trabajo en Equipo para un mayor conocimiento de este. Y el desarrollo de técnicas que permitan la consecución adecuada del proyecto. Por esto se han planteado como objetivos específicos trabajar en temas como la Comunicación, Capacitación y Empatía a través de técnicas que permitan llevar al Departamento a mejorar el Trabajo en Equipo; realizando una Validación al final de la aplicación del Proyecto que nos permita conocer de qué manera ha aportado el Proyecto a la Distribuidora Bebaz.

CAPÍTULO I

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1. Antecedentes:

La Empresa en la cual se ha aplicado el proyecto es Distribuidora Bebaz, la cual se dedica a la Distribución de bebidas gaseosas, agua purificada embotellada, jugos, cerveza y energizante en las provincias del Azuay, Cañar, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y el Guayas, desde noviembre de 1999; pertenece a Cuenca Bottling Company, la cual es la Empresa en la que se realizan las bebidas gaseosas, el agua purificada y embotellada, y jugos.

La Distribuidora Bebaz cuenta con 62 personas en su rol, que corresponden al Departamento de Ventas, en el cual se ha aplicado el proyecto de Trabajo en Equipo, éste está conformado por: Gerencia General, Gerencia de Mercadeo, supervisores, prevendedores, autovendedores, choferes y ayudantes o entregadores.

1.1 Historia de la empresa

Cuenca Bottling Company es una empresa que tiene 50 años de existencia, se constituyó el 27 de febrero de 1957 y nació por idea de cinco empresarios con mucha visión: José Estuardo Ycaza, Ernesto Estrada Ycaza, Julio Vinuesa M, Jacobo Rattinoff y Cornelio Vintimilla M. La empresa ha evolucionado de forma positiva, al inicio contaba con las marcas de bebidas gaseosas Tropical y Manzana, pero según pasó el tiempo se extendió a una variedad de sabores que se han difundido de manera

satisfactoria en el mercado, así se fabrican los productos: Manzana, Tropical Fresa, Tropical Naranja, Tropical Limón, Royal Crow, Full Oro, Full Limonada, Full Naranjada y Pure Water.

Esta empresa es familiar, y su estructura está conformada por la Gerencia General (Sr. Juan Pablo Vintimilla) la cual se divide en dos Gerencias, la Gerencia Administrativa (Sra. Laura Vintimilla) y la Gerencia de Bebaz (Sr. Damián Mosquera) la cual se encarga de la distribución de los productos.

Distribuidora Bebaz S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de bebidas gaseosas, agua purificada embotellada, jugos y cerveza en las provincias del Azuay, Cañar, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y el Guayas, desde noviembre de 1999, son sus socios Fundadores Doctor. Rafael Corral, Doctor. Hernán Dávila, Doctora. Paula Vázquez y Doctor. Julio Aguilar.

Su Gerente General es el Sr. Damián Mosquera, cuenta con un equipo de trabajo conformado por supervisores, prevendedores, choferes, ayudantes y auto vendedores. Se encuentra ubicada en el Parque Industrial de Cuenca en la avenida Miguel Ángel Narváez s/n y Av. Carlos Tosi.

1.2 Plan estratégico de la Distribuidora Bebaz

Los miembros que conforman la Distribuidora percibieron la necesidad de tener una planificación estratégica que les permita tener una visión y una misión mucho más clara para la realización de sus actividades diarias; y para que todo su personal tenga el mismo objetivo por cumplir, para lo cual se definió el siguiente Mapa Estratégico:

Para la Distribuidora Bebaz su Objetivo Principal es: “Trabajar en equipo para que el 100% de puntos de venta sean atendidos con productos de óptima calidad aplicando las políticas de marketing, enfatizando la relación y satisfacción del cliente tanto interno como externo con el fin de cumplir las metas de venta a cambio de un rédito económico”.

Visión: “Ser un equipo organizado de personas que aplica los procedimientos establecidos y consiguen ser los líderes en el mercado de consumo masivo”.

Misión: “Integrar al equipo a un plan organizado de conocimientos y normas para conseguir metas, cobertura y calidad de servicio diario”.

1.3 Estudio de satisfacción laboral. Recomendaciones de la empresa obtenidas del estudio

Como proceso de Desarrollo Organizacional y con la finalidad de mejorar el Ambiente de la Empresa se realizó un estudio de Satisfacción Laboral dentro de la organización, este Estudio se realizó el mes de junio del año 2007, el cual se basó en Encuestas y Entrevistas como método de investigación para poder conocer los puntos específicos en los cuales se debe trabajar. A continuación expongo las principales recomendaciones:

1.3.1 Recomendaciones

A partir de estos datos se encontró la necesidad de desarrollar un proyecto que va a implementarse basándose en las siguientes recomendaciones proporcionadas por la Empresa:

Trabajo en equipo: Fomentar el Trabajo en Equipo entre el personal de Ventas de la Distribuidora Bebaz, tomando en cuenta la importancia de este para las actividades que realizan y la forma en la que deben realizar su trabajo diario, ya que el personal está dividido en Equipos de 8 a 12 personas, entre ellos están: Supervisores, Prevendedores, Autoventa, Choferes y Ayudantes; y los buenos resultados dependen de cada miembro que conforma el Equipo.

Buzón de sugerencias: La opinión e ideas de los empleados son muy importantes para poder conocer sus puntos de vista y trabajar en los datos que se obtengan de los miembros que pertenecen a la Empresa. De esta manera puede haber una mejora en todos los niveles jerárquicos de la organización por el interés que se pondría en las sugerencias que se den.

Propuestas referentes a promociones: Estrategias de venta, estructuradas por los supervisores fundamentadas en un estudio de mercadeo, que les permita a ellos encabezar una idea o proyecto que puede servir a la Empresa.

Matinales para el área de entrega: Lo que normalmente se realiza son Matinales (Reuniones Matutinas a las 7 a.m. con el personal de Preventa antes de realizar sus labores diarias), es decir el personal que recoge los pedidos diariamente de los clientes y realiza labor de Mercadeo, estas Matinales se realizan para dar a conocer cuales han sido las ventas y plantearse nuevas metas para el día. Pero también es necesario implementar Matinales para el área de Entrega, es decir las personas que dejan los productos en los lugares en los cuales los Prevendedores tomaron los pedidos; con la finalidad de que los miembros de esta área den a conocer su trabajo de una manera más cercana tanto a la Gerencia General como a la Gerencia de Mercadeo.

Reuniones: Reuniones periódicas de todo el departamento de ventas, que permitan conocer a sus miembros los proyectos que se tienen para la Distribuidora, y en general para que se puedan tratar y coordinar asuntos laborales; y de esta manera mejore la comunicación.

Actividades sociales y deportivas: Organizar actividades sociales y deportivas de una forma periódica, con la finalidad de que los empleados tengan actividades extras que les permita estar fuera de sus tareas diarias, teniendo un contacto diferente con sus compañeros de trabajo; lo cual permitirá que todos se conozcan mejor y tengan un espacio de ocio, es decir un espacio de actividades recreativas.

Apoyo a los empleados: Poner más énfasis en las necesidades de los empleados, poniendo atención al apoyo tanto personal como laboral; es muy importante que los miembros de la Empresa se sientan parte de ella no solo por los servicios que prestan sino porque todos los empleados son un Equipo que cumplen con objetivos similares.

Ante estas referencias se ha encontrado la necesidad de estructurar un proyecto de Trabajo en Equipo en el cual se incluyan algunas técnicas que podrán aportar a las necesidades de fortalecer el equipo de la distribuidora. Para esto se inició con la división de seis Grupos, los cuales están formados por Supervisores, Prevendedores, Choferes y Ayudantes, cada uno de los Equipos tienen rutas predefinidas para realizar los pedidos y entregas de los productos. A partir del mes de Noviembre de 2007 se ha calificado mensualmente a los Equipos en los siguientes temas: Ventas, Cobertura, Créditos, Mercadeo, Puntualidad, Retornos y Presentación. Teniendo como finalidad premiar cada cuatro meses al Equipo que ha obtenido las mejores puntuaciones, y al equipo con las puntuaciones más bajas se le realizará un roll play entre sus miembros, con el objetivo de conocer las falencias y mejorar el trabajo entre ellos.

El interés de aplicar este proyecto en la Distribuidora es poder fomentar el Trabajo en Equipo por la necesidad que se encontró en el personal después de la aplicación del Estudio de Satisfacción Laboral; y para aportar a los Equipos que se encuentran formados en la Distribuidora Bebaz con Técnicas que permitan complementar el Proyecto.

CAPITULO II

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 Trabajo en Equipo. Conceptos.

Para poder tener un conocimiento más claro de la temática de Trabajo en Equipo, es muy importante conocer su concepto y sus supuestos teóricos, lo cual nos ha permitido que el proyecto se base en datos justificables.

“El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas” (SENGE, P, 2005). De allí la importancia de una verdadera vivencia de Equipo en la consecución de objetivos. Se debe enfatizar que el bienestar de la sociedad y de sus individuos; el desarrollo de la organización, sea cual fuere la índole de ésta, influye directamente en el progreso de sus miembros.

El Trabajo en Equipo hace referencia a un liderazgo compartido que pueda permitir mayor eficacia en la consecución de sus actividades por medio del apoyo y solidaridad entre los miembros que lo conforman.

El concepto de Trabajo en Equipo en el cual se ha basado el Proyecto es el de Bernardo Naranjo el cual nos explica claramente desde que punto parte el Trabajo en Equipo y la importancia que cada miembro tiene en este. El concepto es el siguiente: “El trabajo en equipo es una condición que implica trabajar en cooperación con otros de una manera coordinada, armónica y enfocada, aprovechando las fortalezas de cada

cual y potencializándolas a favor del grupo mediante la sinergia” (NARANJO, B, 2000).

El Trabajo en Equipo hace referencia a un grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

El Trabajo en Equipo tiene un sentido esencial, pero es necesario saber en dónde y cómo comenzar. Es necesario liberar todo el potencial y la creatividad de todos los empleados para que así trabajen para el cumplimiento de metas. Los equipos para esto necesitan la participación de todos sus miembros; además los miembros que conforman los Equipos necesitan preparación, para esto se requiere de capacitación y entrenamiento, y herramientas como la comunicación que permitan efectuar las tareas de una manera más efectiva.

2.2 Modelo de equipo eficaz

Se basa en cuatro modelos que describen de que manera deben estar compuestos los Equipos de Trabajo. (ROBBINS, S, 2004)

2.2.1 Diseño del trabajo

Los Equipos necesitan trabajar en conjunto y asumir la responsabilidad de manera colectiva para cumplir con las tareas, este modelo incluye las siguientes variables que permiten que resalte la motivación en los integrantes:

- **Autonomía:** Capacidad para que cada persona realice su propio trabajo sin depender de otra persona.
- **Variedad de habilidades:** Contar con varias destrezas y habilidades que le permitan realizar distintas actividades.

- **Identidad de la tarea:** Sentirse identificado con el trabajo y las actividades que están bajo la responsabilidad de cada empleado.

2.2.2 Composición

El cómo está conformado el Equipo es muy importante, ya que de esto depende su eficacia. Por esto, este modelo hace referencia a como deben integrarse los equipos y las variables son las siguientes:

- **Capacidad de los miembros:** Gente con experiencia técnica, habilidad para solucionar problemas, y habilidades interpersonales.
- **Asignación de Roles:** Cuales son las actividades que deben realizar diariamente en su trabajo.
- **Tamaño de los Equipos:** Son más exitosos cuando son menos de diez integrantes.

2.2.3 Contexto

Es necesario contar con recursos adecuados, liderazgo efectivo y un clima de confianza. Las variables son las siguientes:

- Recursos Adecuados
- Liderazgo y Estructura
- Clima de Confianza
- Sistema de Evaluación de Desempeño y Recompensas

2.2.4 Proceso

Esta incluye el compromiso de cada integrante del Equipo, las variables de este Modelo son:

- Un propósito Común
- Objetivos Específicos (Metas Realistas)
- Eficacia de Equipo: Son los que tienen confianza en si mismo.

2.3. Habilidades para el trabajo en equipo

El trabajo en Equipo para resolver problemas y decisiones requiere que los miembros del grupo tengan ciertas habilidades, estas pueden ser:

- Habilidades de orden intelectual, es decir de pensar y decidir colectivamente.
- Habilidades de orden social, es decir poder comunicarse, escuchar y apoyar.

Estas dos habilidades son claramente importantes en todo Equipo ya que de estas van a depender tanto el manejo interno así como también el trabajo con personas externas, como es necesario en este caso, puesto que el personal pertenece al Departamento de Ventas. (RODRIGUEZ, M, 1990)

2.4. Liderazgo en el equipo

El liderazgo es muy importante en los Equipos, ya que estos siempre están dirigidos por alguien que asigna roles y metas las cuales deben ser cumplidas y guiadas. Un equipo de hombres es un sistema social, por esto requiere para su buen funcionamiento la acción integradora, tanto en el aspecto social, así como también en el aspecto de las ideas para el trabajo. La labor del director o líder siempre es decisiva porque su conducta es la que define como el equipo va a desarrollarse y funcionar de una manera eficaz. La importancia de la gestión por la influencia se basa en que la gente haga las cosas por motivos propios, no por los del director, jefe o supervisor. Utilizar su influencia en lugar del poder de su cargo o su capacidad para mandar, aumenta la probabilidad de que sus empleados se comprometan con lo que están haciendo. En esencia, las personas hacen las cosas porque quieren, no sólo porque tienen que hacerlas. (RODRIGUEZ, M, 1990)

2.5. Roles de equipo

Los roles del equipo se refieren al modo individual o personal que tienen las personas de comportarse, de contribuir a la tarea y de relacionarse con otras personas en el trabajo. Son ciertos patrones de comportamiento que las personas pueden adoptar en el trabajo de manera natural. Conocer la distribución de estos roles de equipo es crucial para comprender el funcionamiento de un equipo de trabajo o directivo. (BELBIN, M, 1993).

Se han identificado, definido y caracterizado 9 roles de equipo que se agrupan en tres categorías fundamentales.

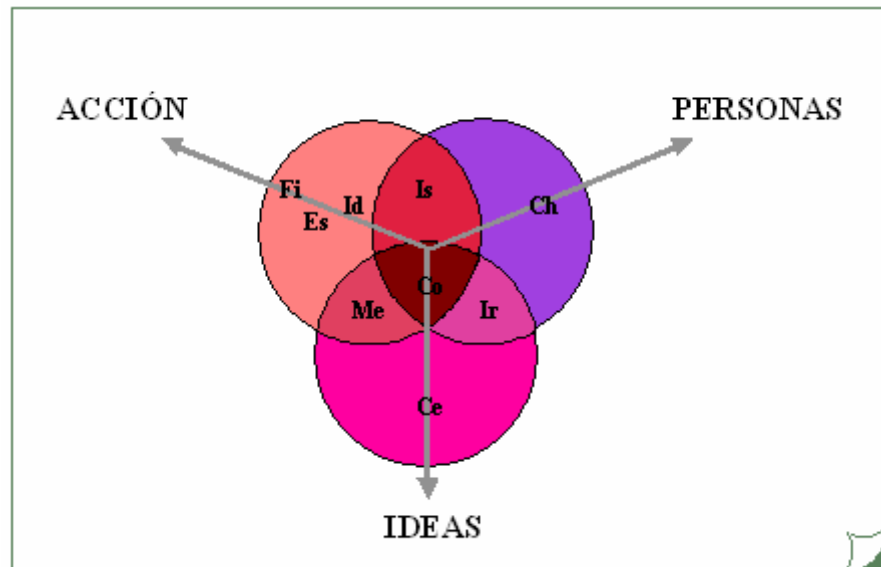


Imagen 1: ROLES DE EQUIPO.

["http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/ROLES-ESTATUS.htm"](http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/ROLES-ESTATUS.htm)

2.5.1. Roles Mentales

El Creativo (CE)

Es la principal fuente de ideas e innovaciones para el equipo. El creativo suele ser individualista, serio, imaginativo, inteligente, etc. Estas personas son la principal fuente de ideas e innovación para el equipo. Proporcionan las ideas importantes para que los demás trabajen, de ahí que su labor principal sea cuando se inicia un proyecto o cuando se queda estancado ya que es necesario pensar y mostrar alternativas inventivas inteligentes. A pesar de que sus ideas en ocasiones pueden verse carentes de práctica y algo extremas. Su principal arma es la imaginación, mostrando una tendencia a no tener en cuenta detalles prácticos de diseño y de ejecución.

Prefieren el trabajo en solitario manteniendo la distancia del resto del grupo, se muestran algo introvertidos, pudiendo mostrar dificultad para entenderse con personas que no son iguales a ellos. Probablemente sean muy directos, por lo que se pueden buscar problemas con los demás al criticar sus ideas. Reaccionan fuertemente tanto ante la crítica como ante el halago.

No se recomienda que muchas personas con este tipo de rol preferido trabajen juntas ya que el tiempo lo utilizan demostrando la superioridad de una idea sobre otra.

El Especialista (ES)

Es quien aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del Equipo. Es una persona dedicada, con iniciativas en su campo y muy concentrada en sus tareas. Se dice de las personas que analizan desde todos los puntos de vista las ideas y sugerencias que se presentan, tanto las internas como las externas al equipo, toma en cuenta su viabilidad y adecuación a los objetivos que presentan como equipo. Llegan a emitir juicios de manera prudente utilizando un alto razonamiento crítico.

Su labor principal dentro del equipo es proporcionar precisamente el despliegue de todas sus habilidades en la materia llegando a ser expertos por la dedicación a su actividad. Como jefes, al dominar perfectamente su área de trabajo hacen que las personas sientan un mayor respeto hacia ellos.

Son muy dedicados al trabajo, presumen de ser expertos y tener bastantes conocimientos teóricos, se dedican a mostrarse como buenos profesionales defendiendo siempre su área de trabajo. Por lo general son personas que muestran poco interés hacia los demás.

El Evaluador (ME)

Es quien analiza las ideas y sugerencias, tanto internas como externas al equipo, y evalúa su viabilidad y su adecuación a los objetivos del grupo. Son personas con dificultades ante las respuestas emocionales ya que son poco demostrativos en esta área. Suelen ser lentos a la hora de decidir porque piensan detenidamente los pro y los contra de la misma, destacándose por su habilidad de análisis, de ahí que puedan ocupar cargos directivos dentro de la empresa.

Son fiables, con una alta capacidad para la crítica, emitiendo juicios bien razonados, objetividad y mostrándose como el punto intermedio entre las ideas del cerebro y la fuerza del impulsor. Son poco imaginativos y espontáneos, con falta de tacto para expresar sus análisis y conclusiones. Debido a su alto criticismo pueden herir la sensibilidad del equipo.

2.5.2. Roles de Acción

El Impulsor (IS)

Es quien estimula y aguijonea al equipo hacia la acción. El impulsor tiende a realizar todos los cambios que considera adecuados, tiende a competir. Se dice de quienes estimulan e impulsan hacia la acción. Son muy motivados, con tendencia a competir y desafiar, con necesidad de adquirir nuevos logros, generando acción y realizando su trabajo en relación con la presión que tengan sobre sí mismos. Siempre tratan de

imponer algún criterio que determina en las actividades o las discusiones a escala grupal. Se plantea que entre todos es el rol más competitivo. Hay una cierta tendencia a competir, desafiar, realizar todos los cambios que considera adecuados sin importarle nada. Se ven con mucha energía, gustándole el hecho de impulsar a los demás hacia la acción, mostrándose intolerantes ante la inercia, la ineficacia, el conformismo y el autoengaño. Generalmente son muy enérgicos, con la posibilidad de buscar alternativas para vencer todos los obstáculos. Se manifiestan impacientes e irritables, generan conflictos y discusiones entre los demás miembros del grupo pero los superan rápido y sin dificultad. No manifiestan dificultad a la hora de tomar decisiones un tanto impopulares, ni para salir adelante ante los cambios que se produzcan.

El Implementador (ID)

Es la principal fuente de transformación de las ideas en acciones dentro del equipo; es una persona leal, disciplinada y conservadora. Son la fuente principal de transformación de las ideas en acciones dentro del equipo. Muestran un sentido común práctico, son sistemáticos, eficientes, disciplinados y conservadores. Transforman todas las cosas en tareas concretas y realizables de manera que los miembros del equipo puedan llevarlas a cabo. Debido a su alta capacidad de la práctica en ocasiones son un poco duros juzgando a las personas que no poseen la misma habilidad. Se sienten motivados con el trabajo duro y práctico mostrando claridad ante lo que resulta factible. Aportan métodos y técnicas necesarios para llevar la teoría a la práctica. Son muy leales en el trabajo y hacen lo que sea necesario hacer. Requieren orden y estabilidad.

Muestran poca capacidad de flexibilidad y un gran anhelo por poner en marcha los planes, incluso antes de que los mismos hayan sido totalmente elaborados. Relucen sus habilidades organizativas y la capacidad de enfrentamiento a distintas cosas.

El Finalizador (FI)

Es el rol a través del cual se realiza un seguimiento continuo de las tareas del equipo, buscando el cumplimiento de los plazos y la perfección. Se destaca en personas que no comienzan una actividad que no puedan finalizar. Centrados en los detalles y en el seguimiento continuo de cada actividad en todas sus etapas hasta que se haya cumplido buscando siempre la perfección. Son muy buenos cuando las tareas requieren concentración y exactitud. Se muestran preocupados por lo que puede estar mal hecho por lo que comprueban todos los detalles y buscando errores. Muestran sentido de urgencia dentro del equipo y son muy estrictos a la hora de cumplimentar los plazos establecidos. Son personas disciplinadas, esforzadas, introvertidas, preocupadas por el orden y por cumplir los plazos. Normalmente se resisten a delegar prefiriendo resolver las cosas por sí mismos. Manifiestan un tanto de intolerancia ante las personas que son muy relajadas en el trabajo. Cuando dirigen obtienen buenos resultados y se evidencia mucha preocupación por la precisión y los detalles. Demuestran falta de comprensión hacia los roles más informales y creativos del equipo.

2.5.3. Roles Sociales

El Cohesionador (CH)

Es el rol que fomenta la unidad y las relaciones armoniosas entre los miembros del equipo. Es una persona sociable y preocupada por los demás. Son los que más fomentan la unidad y las relaciones armoniosas entre todos los miembros. Son sensibles, agradables, sociables, preocupados por los demás, flexibles, diplomáticos, con habilidad para la escucha, comprensión y fidelidad tanto hacia los individuos como hacia el equipo. Son muy aceptados y populares. En momentos críticos pueden responder con alguna indecisión ya que pueden no darle la necesaria prioridad a la tarea ni a las exigencias que requiere.

Tratan de evitar los conflictos generados en algunos casos por los impulsores, cerebros y monitores evaluadores, por lo que fomentan la unidad y las relaciones armoniosas.

El Investigador de Recursos (IR)

Es quien explora los recursos del exterior y establece contactos que pueden ser útiles para el equipo. El investigador de recursos se suele mostrar extrovertido y muy comunicativo. Este rol lo desempeñan personas que exploran los recursos del exterior y establecen contactos que pueden ser útiles para el equipo. Exploran las informaciones, el desarrollo, las ideas y oportunidades que le ofrece el exterior llegando a negociar adecuadamente cualquier situación. No generan por sí mismos ideas originales sino que llevan a cabo un proceso de captación de ideas de otros para desarrollarlas después.

Son muy extrovertidos y por esto muchos los quieren, mantienen así buenas relaciones, además son entusiastas, curiosos, comunicativos, con la posibilidad de hacer amigos con gran facilidad. Buenos comunicadores tanto dentro como fuera del equipo. Debido a estas cualidades en los trabajos en solitario son ineficaces y se aburren, pero también tienen la capacidad de responder espontáneamente y obtienen con facilidad información de otras personas.

Se encargan de mantener al equipo en contacto con la realidad de su entorno. Manifiestan mucha vitalidad y optimismo, estando dispuestos siempre a nuevos proyectos, más cuando el encanto de la nueva oportunidad ha pasado demuestran su pérdida de interés.

El Coordinador (CO)

Es quien organiza, motiva y controla las actividades del equipo, logrando metas comunes en base a un trabajo compartido, solidario e interdependiente. Son las personas que gozan de una gran habilidad para organizar, motivar y controlar las actividades del equipo, logrando que todos trabajen juntos en vistas a cumplir metas comunes de un trabajo compartido. Coordinan los esfuerzos para alcanzar metas y objetivos, no siendo necesaria la ocupación de una posición formal de director. Ponen en claro todos los objetivos del equipo, establecen las prioridades, fijan los roles de la tarea y los límites del trabajo de los otros miembros del equipo. Suelen trabajar más cómodos con personas de su mismo nivel, no con subordinados.

Presentan la habilidad de descubrir los talentos individuales y hacer uso de ellos para la consecución de los objetivos del grupo, además pueden dirigir uno conformado por personas de disímiles habilidades y características, llegando incluso a trabajar

con gente difícil sin dificultad alguna. Despliegan sus características de madurez, confianza en sí mismos, buena comunicación y escucha, además de saberse expresar muy bien y mostrarse tranquilos ante los demás.

En algunos momentos se puede apreciar una tendencia a chocar con los impulsores debido a las diferencias en los estilos de dirección y si la competencia con ellos es fuerte, pueden, incluso, abandonar su rol. Bajo presión se endurecen, muestran rigidez y obstinación, llegando en ocasiones a dejar de reconocer las aportaciones de otros miembros del grupo.

En una Organización que aprende estos puntos son fundamentales debido a que el mismo crecimiento y aprendizaje de esta depende del trabajo de sus miembros y del aprendizaje que estos tengan al interno de la misma propiciado por las propias interacciones. Los roles de equipo demuestran la manera en la que cada persona cumple con patrones diferentes que aportan al equipo de distintos modos, de los cuales todos son importantes para la formación y el desenvolvimiento de su trabajo y las actividades que tienen designadas las personas en una Empresa, en este caso el personal de Ventas de la Distribuidora Bebaz.

2.6. Etapas del equipo

El Equipo tiene etapas evolutivas las que teóricamente nos pueden ayudar a conocer en que etapa se encuentran los Equipos de la Distribuidora Bebaz y a que etapa queremos llegar al Aplicar el Proyecto. (SURDO, E, 1998)

Las etapas son las siguientes:

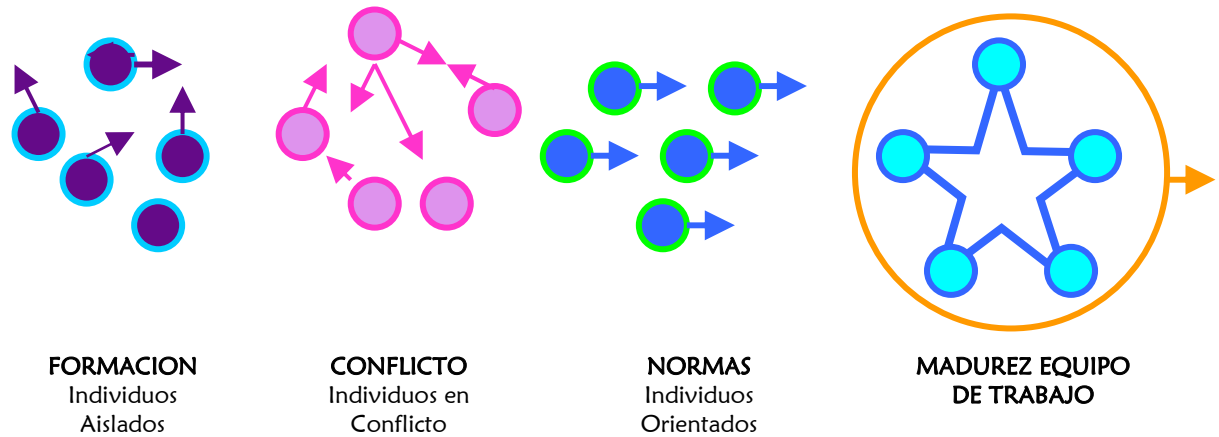


Imagen 2: ETAPAS DEL EQUIPO. “La magia de trabajar en equipo”

2.6.1. Etapa de formación:

Se caracteriza por una gran incertidumbre, sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del equipo. Cada uno de los integrantes estará preocupado por descubrir cual será su papel, cual será el grado de aceptación en el grupo y cuales serán los límites de sus tareas.

2.6.2 Etapa de conflicto:

Se caracteriza por los conflictos internos que en ella se dan. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las restricciones que les impone a su individualidad. Sus miembros comienzan a sentirse frustrados, se indignan por las pérdidas de tiempo y por lo poco hábiles que se muestran los otros miembros del grupo.

2.6.3. Etapa de normas:

El grupo se va consolidando, va resolviendo los conflictos. Comienza a dirigir su atención a las tareas propuestas. Pretende establecer un proceso de planificación, define actividades, clarifica objetivos, etc. Se preguntan como podrán alcanzar la finalidad que justifica su existencia. Pretende establecer un proceso de planificación. Clarifica objetivos, establece puntos de control, define actividades. Busca llegar a formas de consenso y concretar actividades.

2.6.4. Etapa de realización y madurez:

La participación, la aceptación, la realización de las tareas van generando un compromiso del grupo con sus metas. Compromiso y responsabilidad que cada uno de los miembros y el equipo como totalidad van desarrollando. En esta etapa se crea una visión común de los miembros del Equipo, crea una finalidad compartida, clarifica alternativas, objetivos, roles y conflictos. La finalidad del equipo, propuesta por la dirección, empieza a ser re-elaborada explícitamente por el grupo; esta finalidad compartida será la estrella que guía el equipo y esto les dará una visión común, esta finalidad clarifica alternativas, objetivos, roles y conflictos.

Cada una de estas etapas plantea al equipo en formación el reto de llevar a cabo determinadas tareas o trabajos que deben ser realizados. En el caso de la Distribuidora se debe tomar en cuenta que al haber pasado ya por el proceso de Formación y Conflicto lo que se busca es trabajar en la Etapa de Normas por medio de métodos como la capacitación, comunicación y roll play, los cuales han sido tomados en cuenta por los resultados obtenidos del estudio de Satisfacción Laboral que se realizó en el año 2007, en los cuales se pudieron ver claramente las necesidades de los miembros que conforman la Distribuidora Bebaz.

2.7. Beneficios del trabajo en equipo

- Facilita la consecución de objetivos
- Mejora la calidad de vida de los miembros
- Potencia los talentos personales
- Agrega valor a los procesos
- Fomenta el análisis desde varias perspectivas.
- Posibilita un mayor estudio de las decisiones que se toman.
- Genera una mayor información.
- Favorece soluciones más creativas e innovadoras.
- Facilita la Implantación de decisiones
- Actúa como eficaz mecanismo de formación

- Crea un entorno de trabajo motivador
- Produce la sinergia del grupo
- Ayuda a mejorar la calidad de los resultados en el trabajo
- Promueve el reconocimiento del valor de cada individuo como persona

La teoría nos demuestra la importancia del Trabajo en Equipo en una organización sobre todo en este caso que se aplica al Departamento de Ventas de la Distribuidora Bebaz; para poder aplicar este proyecto se analizaron las necesidades y los puntos más importantes en los cuales se debe trabajar para esto se eligieron herramientas como la comunicación, capacitación y la empatía, que permitirán la mejora del trabajo y el cumplimiento de las metas de la Empresa.

CAPITULO III

CAPITULO III

3. Aplicaciones del proyecto de desarrollo de trabajo en equipo del personal de ventas de la distribuidora bebaz de cuenca bottling company.

3.1. Comunicación

3.1.1. Concepto

“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupar”.

La comunicación habría que entenderla como una estructura que organiza a los grupos sociales.

Es entendida como el intercambio de significados; solo a través del intercambio de significados de una persona a otra se pueden comunicar información e ideas. Pero la comunicación es más que el intercambio de significados. También debe ser entendida como la transferencia y comprensión de significados. Por ello la comunicación es un proceso importante que se basa en varias herramientas y que nos permite que las personas interactuemos; en el caso de las organizaciones, esta nos ayuda para que los diversos aspectos laborales sean mejor manejados, ya que la comunicación contribuye a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral, es decir, la comunicación organizacional se entiende como “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (FERNANDEZ, CARLOS. 1998).

No puede haber grupos sin comunicación. Por ello es muy importante trabajar en este aspecto, lo que nos permitirá que las personas que conforman los equipos siempre se encuentren informados sobre lo que sucede tanto en la fábrica en la cual se procesan los productos así como también con el Personal de Administración; además para que conozcan el trabajo que realizan sus propios miembros del Equipo así como también de sus compañeros.

Según Abraham Nosnik (2003), para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; esta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera en una organización.

Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal y lo informal.

Multidireccional: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, interna o externa.

Instrumentada. Utiliza herramientas, soportes, dispositivos para que la comunicación pueda ser más efectiva.

Para Abraham Nosnik la comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas.

Comunicación interna: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Comunicación externa: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Relaciones públicas: Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

Publicidad: Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

Publicidad institucional: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

3.1.2. Importancia

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral. Por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten necesarios para el desarrollo de las metas.

Por estas razones se vio la importancia de trabajar con algunas herramientas de la comunicación en la Distribuidora Bebaz. El personal de la Distribuidora son los que se encargan de vender los productos, tanto los que produce la Fábrica Cuenca Bottling así como también, se encargan de la Distribución de otros productos como son Red Bull, la Cerveza Brahma y la Cerveza Zenda, por esta razón es necesario que conozcan los procesos por los que pasan cada uno de esos productos y lo que se va a realizar en la Distribuidora.

3.1.3. Técnicas aplicadas

Para poder definir las técnicas que se utilizaron se ha partido de un proceso de planificación, en el cual se ha analizado las necesidades de la Empresa, tomando en cuenta la opinión de los miembros que la conforman, sobre todo del departamento de Ventas, en los que incluyen, supervisores, prevendedores, choferes, ayudantes de entrega. Para esto se ha estudiado diferentes alternativas para la mejora de la comunicación, partiendo del tipo de trabajo que ellos realizan en la empresa, y sin dejar de lado el tiempo que ellos se encuentran en su lugar de trabajo, también se ha tomado en cuenta la importancia de poder comunicarse correctamente para que el equipo funcione de una manera adecuada y cumplan con los objetivos del departamento. Por ello para trabajar con la comunicación, se va a trabajar con las siguientes técnicas:

Carteleras: Son un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcionen, es su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal. En el caso de la Empresa las carteleras fueron colocadas en la garita, sala de preventa y administración. Al tener este medio de comunicación las personas no solo del departamento de ventas sino de toda la empresa, pueden informarse de cualquier acontecimiento o novedad que se de, por ejemplo: los empleados con mayor rendimiento y bajo rendimiento calificados.

Manual de procesos: Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado, para esto se ha desarrollado un manual que puede incluir información histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

La Información que contiene el Manual de Procesos es:

- Hoja de Guía: Esta hoja contiene información como el horario, forma de pago, reglamento de vacaciones y prohibiciones de la Empresa.
- Proceso Productivo Gaseosa
- Proceso Productivo Pure Water
- Control de Calidad
- Procesos de Stock
- Manejo de Palm
- Mercadeo

Al entregar este manual se ayuda a las personas que ingresan o las personas que ya están trabajando en la organización a aclarar dudas y tener un conocimiento más amplio sobre la empresa, ya sea de políticas, reglamentos y también de procedimientos que son necesarios para que sea optimo el trabajo.

Trípticos: Se diseñaron sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna. Folletos sobre temas particulares, como por ejemplo, información de apoyo sobre la empresa y las capacitaciones que se realizaron.

Buzón de comunicación: Permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización sus ideas y de esta manera evaluar un camino hacia la mejora.

3.2. Capacitación.

3.2.1. Concepto

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” (Gary Dessler, 1998).

La capacitación siempre busca conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo y para estar preparados con la competencia y los negocios. La capacitación es un proceso de aprendizaje especial basado en la posibilidad de guiar al personal para que desempeñen su labor con eficiencia a través de la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos que contribuyan en su puesto de trabajo.

3.2.2. Importancia

La capacitación es una herramienta fundamental para las empresas, es un proceso planificado y organizado que busca mejorar y ampliar las habilidades y actitudes del personal. La capacitación mejora los niveles de desempeño y por medio de esta las personas logran motivarse y desean ser mejores.

Este proceso ayudará a las personas a adquirir más conocimientos, para que conozcan las ventajas que tiene el Trabajo en Equipo y puedan mejorar sus resultados en el cumplimiento de metas y las responsabilidades que tienen en sus puestos de trabajo. Es muy importante que los miembros de la Distribuidora conozcan en que se basa el Trabajo en Equipo para que de esta manera puedan aplicar los conocimientos adquiridos en sus actividades

En conclusión la capacitación es importante, porque permite la consolidación en la integración de los miembros de la organización, mayor identificación con la cultura organizacional, alta productividad, innovación y disposición para el trabajo, desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización y por último aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.

Este proyecto de trabajo en equipo en el departamento de ventas, pretende lograr la integración del grupo por medio de la teoría y la práctica según los objetivos que se propongan los miembros. A través de este taller la empresa resolverá varios problemas y necesidades específicas, ya que el realizar capacitaciones tiene varios beneficios, tanto en la empresa como en los empleados.

Beneficios de la capacitación en la Empresa:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes

Beneficios de la capacitación al personal:

- Ayuda al empleado para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

3.2.3. Resultados obtenidos

Para esto se ha realizado una capacitación de “Destrezas del Vendedor Profesional” la cual se planifico con la Gerencia Comercial, Gerente Administrativo, Gerencia de Ventas, Departamento de Recursos Humanos; la cual se dicto en la sala de capacitación de la empresa, con 8 horas de duración, dividida en 3 módulos, en la que se incluyeron temas relacionados al Trabajo diario de los Vendedores, como:

- Conocimiento del producto y la empresa
- Misión del Asesor Comercial
- Habilidades y Capacidades
- Tácticas de expansión de las marcas

Está capacitación se realizó en el Departamento de Ventas de todas las Agencias que trabajan con los productos de Cuenca Bottling Company, para que todas conozcan sobre los temas de la capacitación y puedan poner en práctica la misma visión de la Empresa y objetivos de la Capacitación. Los resultados que se pudieron observar de esta capacitación es un personal más motivado y conocimientos fortalecidos sobre temas de la Empresa, lo cual es de suma importancia para el desarrollo de la misma; teniendo en cuenta que los temas dictados en la capacitación abarcaron la importancia de los buenos resultados al Trabajar en Equipo, y los resultados nos han demostrado que las capacitaciones permiten al personal poner en práctica nuevas habilidades y conocimientos que adquieren a través del aprendizaje.

Para fortalecer los conocimientos de la capacitación dictada, se realizó una Conferencia de Trabajo en Equipo, en la cual se hizo énfasis en la formación de equipos de alto rendimiento, en la que se dieron a conocer los pasos principales para el Trabajo en Equipo.

A partir de esta conferencia se pudo ver mucho interés en el personal de Ventas por obtener mayores habilidades y por dar parte de su tiempo al aprendizaje y conocimiento que generan las capacitaciones.

3.3. Empatía

3.3.1. Concepto

La Empatía es la capacidad que tiene el individuo para identificarse y compartir las emociones o sentimientos ajenos. Por esta razón se desarrolló un juego de roles el cual permitió mejorar las relaciones interpersonales del equipo y que conozcan las actividades de sus compañeros de trabajo ya que la empatía es la habilidad para llevarse bien con la gente. Es la percepción y comprensión del comportamiento del otro que conduce a una sensibilidad por sus necesidades y a una flexibilidad para saberlas manejar con justicia y objetividad. Cuando se conocen los intereses de otra persona y se expresan las ideas de acuerdo a ello la comunicación mejora.

3.3.2. Importancia

La empatía se facilita en la medida que conocemos a las personas, la relación frecuente nos facilita descubrir los motivos de enojo, alegría o desánimo de nuestros allegados y su consecuente modo de actuar. El valor de la empatía desarrolla en nosotros la capacidad de motivar y encauzar positivamente a las personas; enseñar a tener ese interés por los demás y vivirlo habitualmente, es la mejor forma de transmitir empatía e identificarnos plenamente con los demás, cambiando radicalmente el entorno social en el que vivimos.

3.3.3. Técnica aplicada.- Juego de roles

Al ser 6 Equipos a los que se califica mensualmente, se va a realizar un Juego de Roles a 4 de estos, los que obtengan las calificaciones más bajas, este consistirá en intercambiar las actividades entre los miembros del equipo de ventas, por ejemplo: El prevendedor realizará el trabajo de un ayudante de entrega, teniendo que salir con un chofer para entregar los pedidos del día a los clientes, mientras que un entregador realizará las actividades de un prevendedor por un día, teniendo que tomar los pedidos.

3.3.4. Resultados obtenidos

El Juego de Roles se realizó por medio de la planificación y coordinación con los supervisores de los cuatro equipos, tomando en cuenta la importancia del cumplimiento del cronograma del mes de junio y julio; logrando que los miembros que conforman los equipos conozcan las actividades diarias de sus compañeros de trabajo. Obteniendo buenos resultados en el proceso, puesto que las personas de los diferentes puestos pudieron conocer como es el trabajo diario de sus compañeros. Conociendo así el tiempo, las actividades, responsabilidades y destrezas que requieren para sus puestos determinados de trabajo.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

4. VALIDACIÓN

4.1. Encuesta de trabajo en equipo

Este proyecto de trabajo en equipo se realizó basándose en el estudio anteriormente mencionado de satisfacción laboral que se realizó en el mes de junio del año 2007, el cual se basó en Encuestas y Entrevistas como método de investigación para poder conocer los puntos específicos en los cuales se debe trabajar. A continuación expongo los resultados obtenidos:

Resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral - 2007

Análisis de resultados en preventa

– Los resultados mostraron que el interés de trabajar en la empresa fue por su ambiente laboral y su cultura corporativa, la mayoría espera conseguir promoción interna.

Casi la totalidad coincide en relevar la importancia de las capacitaciones, procurando que estas tengan continuidad.

- En lo que se refiere a la relación con los directivos, la mayoría, que representa un 45% dice tener una buena relación y solo un 10% considera que esta es regular.

Definen la relación con sus compañeros y supervisores como excelente y con el área administrativa como muy buena; el 5% estima la relación como regular, otro 5% como mala.

La relación con producción se define como buena, y la mayoría piensa que la relación con stock es excelente.

- Consideran como factores desmotivantes:
 - El sistema de remuneración
 - La inestabilidad laboral
 - La falta de cumplimiento de ofertas
 - La falta de sinceridad y las inadecuadas relaciones interpersonales

- La mayoría estima que su trabajo es interesante pues les permite relacionarse con mucha gente

Consideran factores importantes para cumplir a cabalidad con su trabajo:

- Herramientas adecuadas
 - Reconocimiento a su esfuerzo
 - Mejora salarial
 - Capacitación
-
- Es importante considerar que un 60% de los encuestados considera que la empresa no se preocupa adecuadamente de su bienestar y expone como causas:
 - La empresa solo se preocupa de resultados en ventas, más no de los problemas que este proceso genera incluyendo inconvenientes personales dentro del departamento.

El tipo de contratación por horas

El descuento generado por créditos

- Un 70% considera que la empresa proporciona los insumos adecuados para el desarrollo de su trabajo, y están conscientes de que su estabilidad depende de su desempeño y cumplimiento de las cuotas de ventas.

Todos buscan que su trabajo sea gratificante y que exista un buen ambiente laboral.

Análisis de resultados de entrega

- En el área de entrega indican que escogieron esta empresa por su cultura corporativa, su compañerismo y los buenos productos que distribuyen.

Creen que la capacitación es muy importante y su aplicación debe ser continua.

- En lo que refiere a las relaciones con los directivos el 32% dice tener una excelente relación, el 26% una relación muy mala. Entre compañeros la mayoría dice tener una relación excelente. En relación al departamento administrativo un 32% una relación muy buena, 21% regular y el 16% muy mala

- Como sugerencia para fomentar interrelaciones más adecuadas solicitan: más apoyo, comunicación y fomentar el trabajo en equipo.

El factor que más les motiva para llevar de forma adecuada su vida laboral es el compañerismo y la remuneración.

- Consideran como factores desmotivantes:
 - El incumplimiento de ofertas para mejorar su situación laboral
 - Sistema de pago
 - La preventa
 - Para que su trabajo sea más interesante el 47% recomienda que exista la oportunidad de coordinación por parte de todo el departamento.

Los factores preponderantes para ellos, son que su trabajo sea interesante y tenga un buen ambiente laboral.

El Proyecto de Trabajo en Equipo se basó en estos resultados, y para concluir con este, en el departamento de Ventas, se realizó una encuesta que nos permitió conocer los resultados, a través de ocho variables de estudio que nos muestran deducciones más amplias y específicas sobre las mejoras y necesidades de la organización, y fueron aplicadas a 50 personas. Estas variables fueron tomadas para poder conocer

las falencias, así como también el progreso que se ha conseguido con las técnicas utilizadas en el proyecto; las variables son las siguientes:

- Empresa
- Metodología del trabajo en Equipo
- Metas y objetivos del equipo de ventas
- Liderazgo compartido
- Potencial, creatividad
- Capacitación
- Comunicación
- Clima Laboral
- Opinión personal

4.1.1. Modelo de la encuesta aplicada de trabajo en equipo

La encuesta se realizó considerando los modelos que se utilizan para diagnosticar el resultado que se obtuvo después de la aplicación del proyecto; y se adecuo a los requerimientos de la empresa.

Las preguntas utilizadas son cerradas y abiertas, con el objetivo de recolectar mayor información, que sirva para tomar decisiones correctas.

Objetivos:

- Determinar la opinión que tiene el personal acerca de la empresa
- Determinar si la metodología de trabajo en equipo fue la adecuada
- Conocer el nivel de comunicación entre el personal de la empresa
- Determinar la relación con los departamentos de la empresa y los superiores.
- Conocer la opinión sobre las capacitaciones dictadas
- Definir si las metas y objetivos están claramente definidos
- Conocer la opinión personal del grupo y sus sugerencias
- Conocer los “Roles de Equipo” que tiene el Departamento de Ventas
- Determinar el estado inicial y actual de las “Etapas del Equipo”

Escala de Calificación

Conteste las siguientes preguntas, tomando en cuenta que la escala del 1 al 5 significa:

1. Nada, muy malo o nunca
2. Malo, poco o casi nunca
2. Bueno, regular o frecuentemente
3. Muy bueno o casi siempre
4. Excelente o siempre

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría la misión de su organización?

2. ¿Cómo describiría la misión de su grupo de trabajo?

a) Metodología del trabajo en equipo

3. En la escala del 1 al 5, Como califica la metodología del trabajo en Equipo en El Departamento de Ventas

1 2 3 4 5

4. Que sugerencias daría para mejorar el proceso del Departamento de Ventas con otros departamentos?

5. ¿Cuáles son las habilidades con las que aportas al desempeño del grupo?

6. Existe una clara definición de roles y responsabilidades de mi cargo

1 2 3 4 5

7. En la Empresa se reconoce y valora el buen desempeño

1 2 3 4 5

b) Metas y objetivos del equipo de ventas

8. Tengo claro cómo mi trabajo ayuda a lograr los objetivos de la organización

1 2 3 4 5

9. En la empresa, los objetivos están claramente definidos

1 2 3 4 5

10. Que elementos le motivan para el cumplimiento de objetivos en tu trabajo?

Participación

Capacitación

Amistad

Comunicación

Remuneración

c) Liderazgo compartido

11. ¿Cómo califica el compañerismo dentro de la empresa?

1

2

3

4

5

12. ¿Cree que hay apoyo y solidaridad en las actividades que realizas Diariamente?

1

2

3

4

5

13. Hace falta algo en las personas que dirigen al grupo de Ventas para ser Mejores líderes?

1

2

3

4

5

d) Potencial creatividad

14. ¿Ha aportado con nuevas ideas en su trabajo?

1

2

3

4

5

15. Soy estimulado a resolver problemas y tomar decisiones

1

2

3

4

5

e) Capacitación

16. ¿Se siente satisfecho con las capacitaciones dictadas en las últimas Semanas?

1

2

3

4

5

17. ¿Cuáles cree que son los puntos más importantes que se tocaron en las Capacitaciones?

18. ¿Qué tema de capacitación le gustaría que se trate en un futuro?

f) Comunicación

19. ¿Qué medio de comunicación prefiere que se use en la empresa?

1

2

3

4

5

20. ¿Qué medio de comunicación prefiere que se use en la empresa?

Carteleras Personalmente Mail Celular

21. ¿Existe un alto grado de confianza e integración entre los miembros del Equipo?

1 2 3 4 5

22. ¿Existe comunicación abierta desde los niveles operativos hacia los niveles?

1 2 3 4 5

g) Clima laboral

23. ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo en la empresa?

1 2 3 4 5

24. Del 1 al 5, Como calificarías la relación con:

JEFES

1 2 3 4 5

PREVENTA Y AUTOVENTA

1 2 3 4 5

CHOFERES Y AYUDANTES

1 2 3 4 5

STOCK

1 2 3 4 5

CAJA

1 2 3 4 5

ADMINISTRACION

1 2 3 4 5

h) Opinión personal

25. ¿Podría mencionar una ventaja de la empresa?

26. ¿Podría mencionar una desventaja de la Empresa?

27. ¿Qué consejo podrías dar al departamento de ventas o a la Empresa?

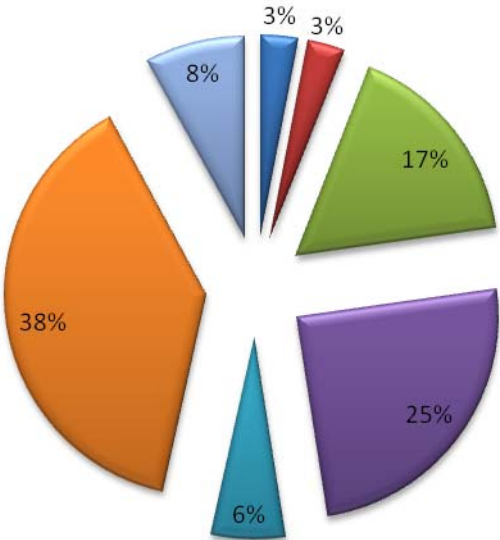
4.2. Resultados obtenidos

Se realizó un análisis a través de las respuestas obtenidas de la encuesta. Para analizar adecuadamente los resultados, se procedió a analizar los porcentajes obtenidos.

En las preguntas referentes a la empresa en general, el 28% de los miembros del departamento de ventas piensan que la misión de la organización es brindar servicio a los clientes, así como también el 26% opina que la misión es cumplir con los objetivos y metas a través del incremento de ventas. Y el 38% describe al trabajo en equipo como la misión del grupo de trabajo.



¿Cómo describiría la misión de su grupo de trabajo?



- HACER CRECER A LA EMPRESA Y SER MEJORES TANTO EN CALIDAD COMO EN MARCA
- FIN ECONOMICO
- EFICACIA Y EFICIENCIA
- INCREMENTO DE LAS VENTAS Y COBERTURA
- OFRECER SERVICIOS CON VALORES AGREGADOS
- TRABAJO EN EQUIPO
- CUMPLIMIENTO DE METAS

4.2.1 Metodología del trabajo en equipo

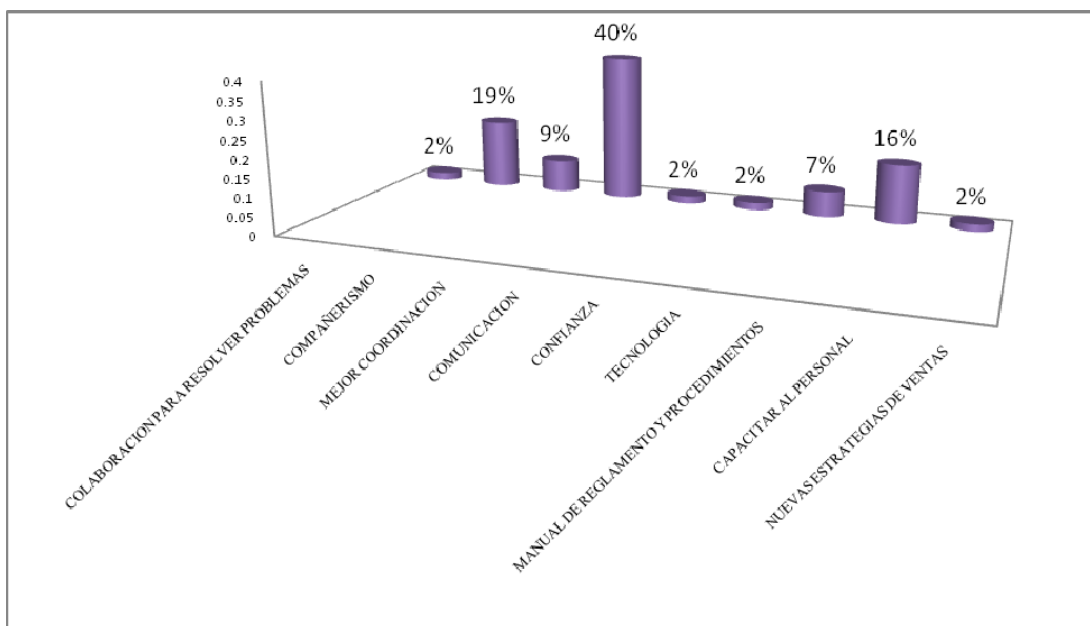
4.2.1. Metodología del trabajo en equipo

Se pudo, por medio del análisis del tema de trabajo en equipo, saber que la metodología de trabajo en equipo ha mejorado, puesto que el 47% de las personas cree que es muy buena; siendo el 24% de los encuestados quienes piensan que las buenas relaciones es una de las habilidades con las que aportan al grupo de ventas. El 40% tiene muy claro el rol y las responsabilidades de su cargo.

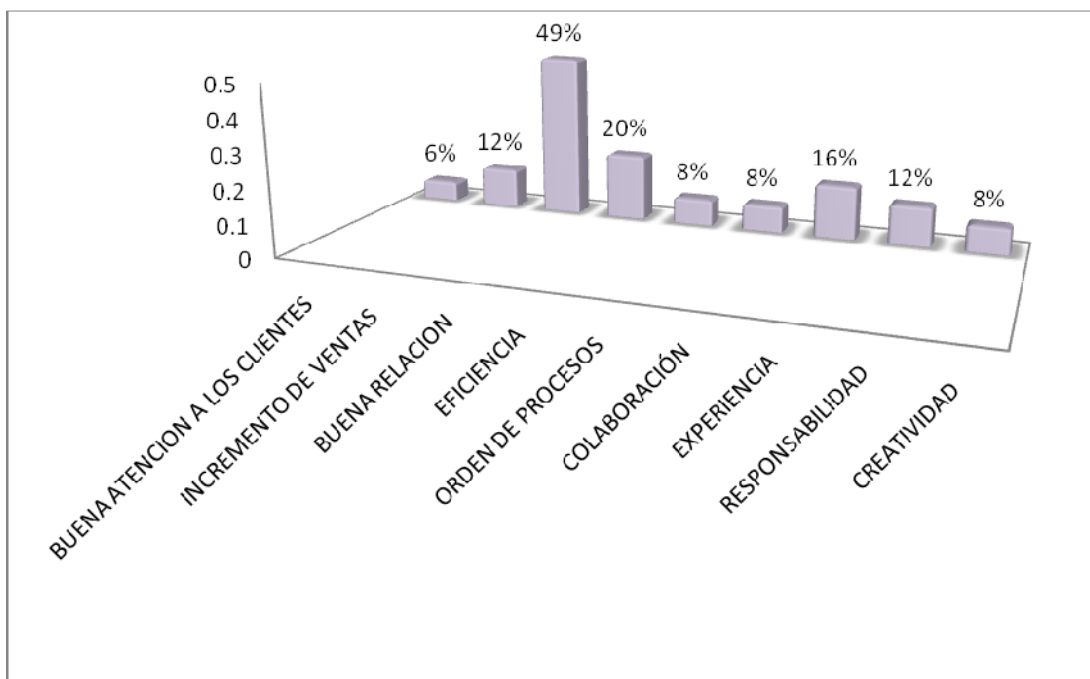
Entre las falencias que se encontraron tenemos, que el 40% de las personas sugiere que se debería trabajar en la comunicación interdepartamental para que mejore el trabajo diario de las personas involucradas en la empresa, así como también, el 31% piensa que no se valora el buen desempeño y los buenos resultados conseguidos en el trabajo.



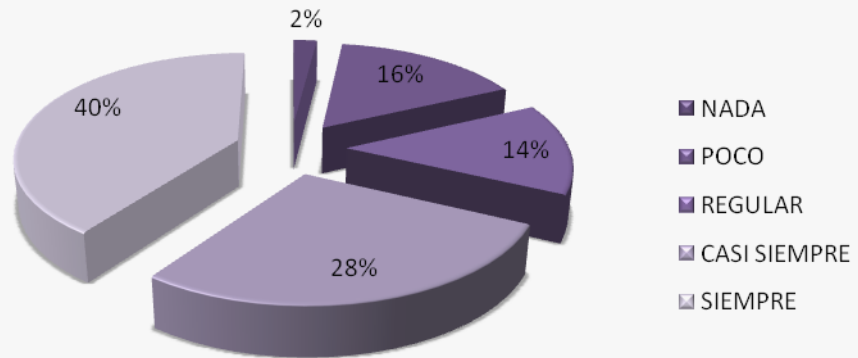
Sugerencias para mejorar el proceso de Departamento de Ventas con otros departamentos



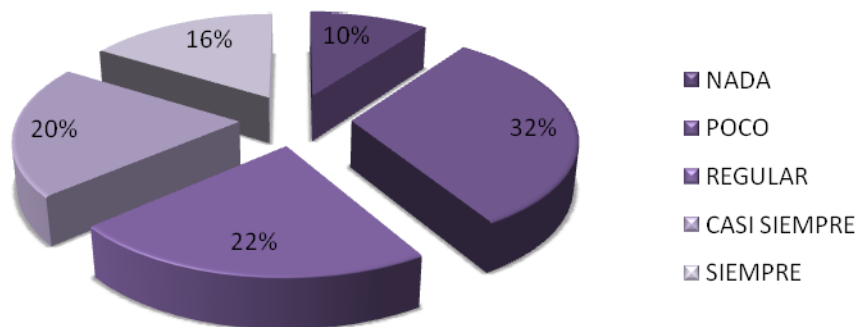
Habilidades con las que aportas al desempeño del grupo



¿Existe una definición clara de los roles y responsabilidad de su cargo?

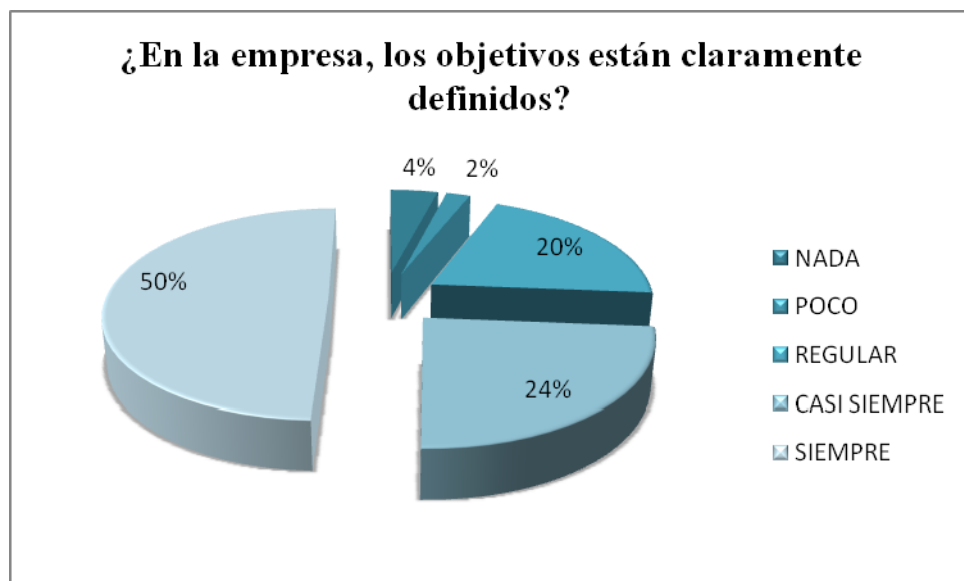
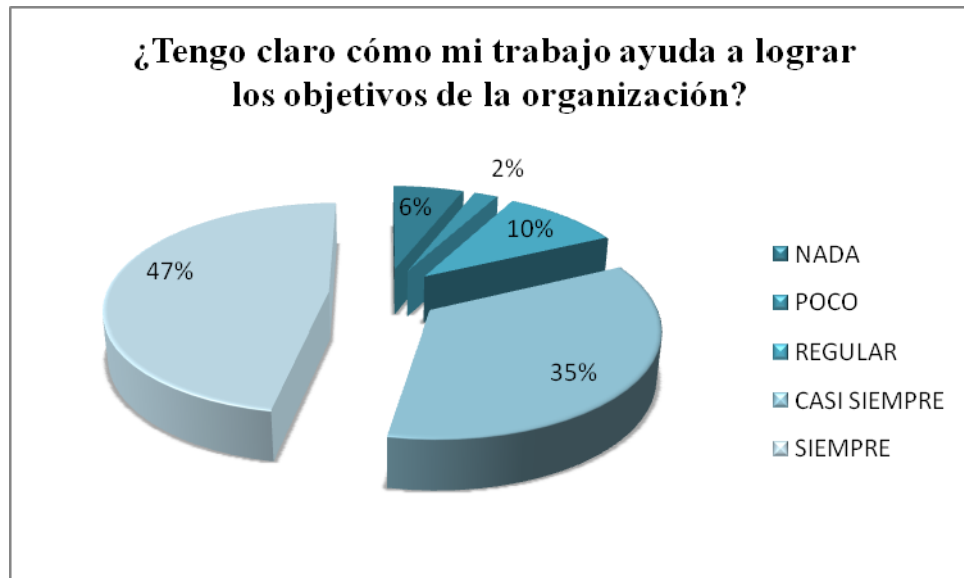


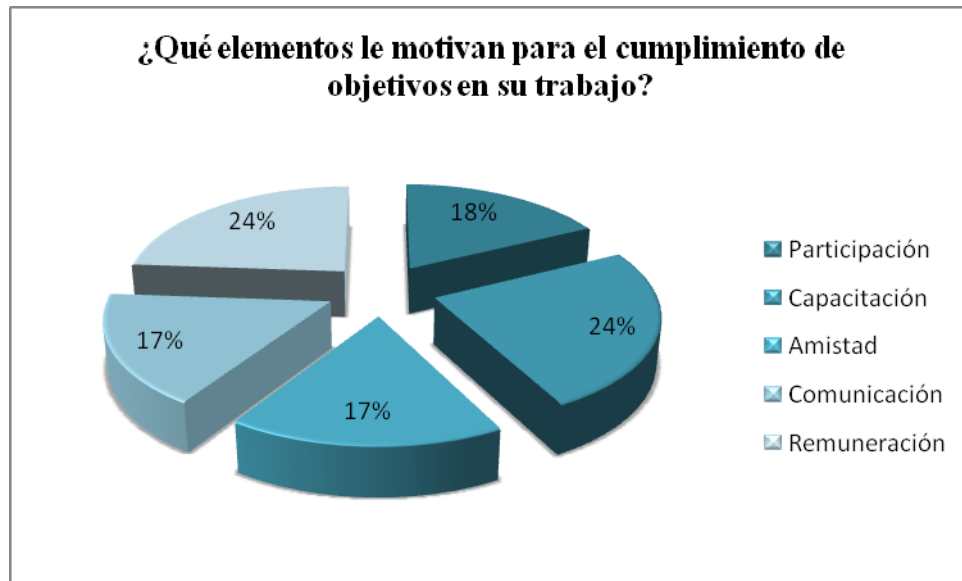
¿En la empresa se valora y reconoce el buen desempeño



4.2.2. Metas y objetivos del equipo de ventas

A través de esta variable, se puede saber que los objetivos y metas del departamento son muy claros para los miembros de este ya que el 47% de personas piensan responden como excelente, el 35% como muy bueno, y el 50% creen que los objetivos en la empresa están claramente definidos; permitiendo buenos resultados en el desempeño diario. Los elementos que motivan más a los empleados son, para el 24% las capacitaciones y para el 24% la remuneración.



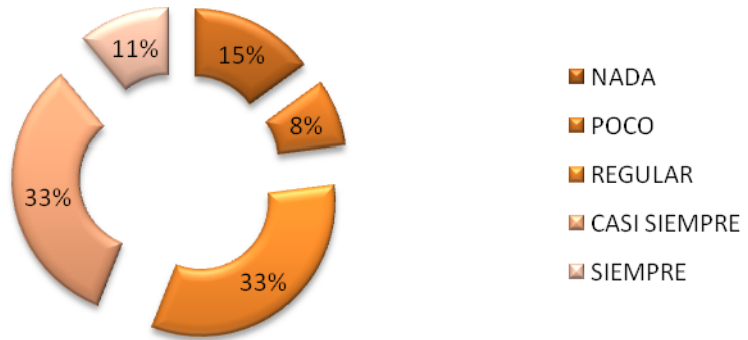


4.2.3. Liderazgo compartido

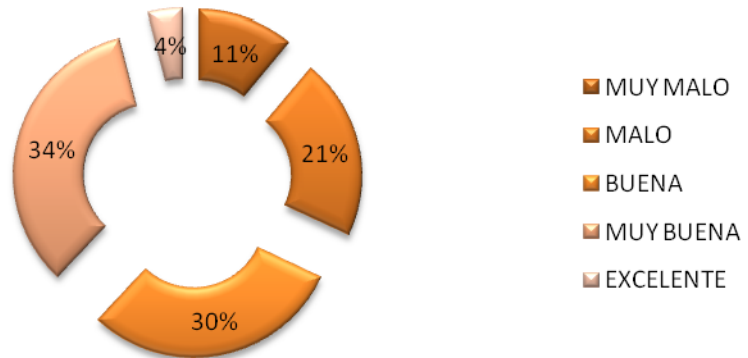
En relación al Liderazgo compartido, el 31% del personal califica al compañerismo como bueno, tanto el compañerismo, apoyo y solidaridad son muy buenos; ya que el 33% de los miembros piensan que es muy buena. El 34% piensa que las personas que dirigen el grupo son muy buenos líderes



¿Cree que hay apoyo y solidaridad en las actividades que realizas diariamente?

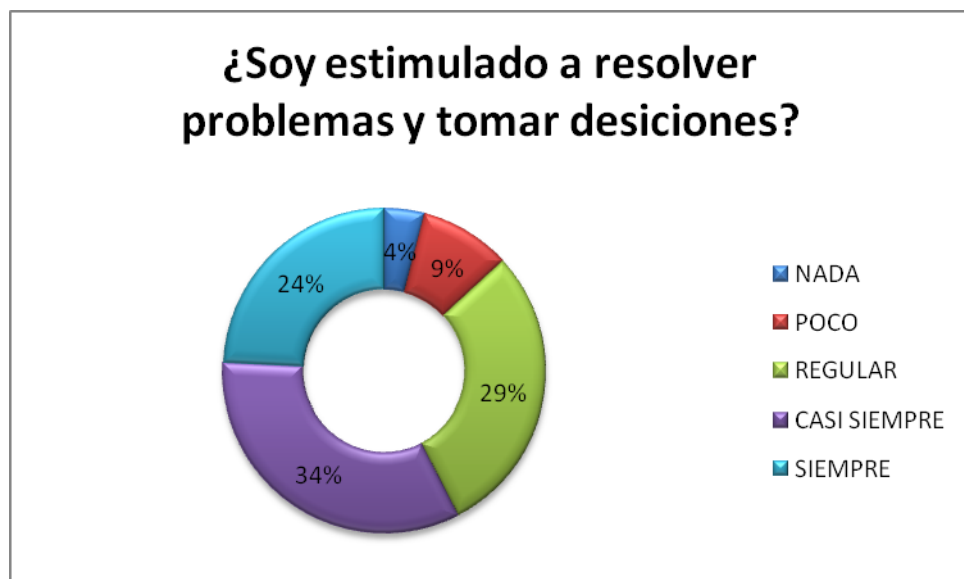


¿Hace falta algo en las personas que dirigen al grupo de Ventas para ser mejores lideres?



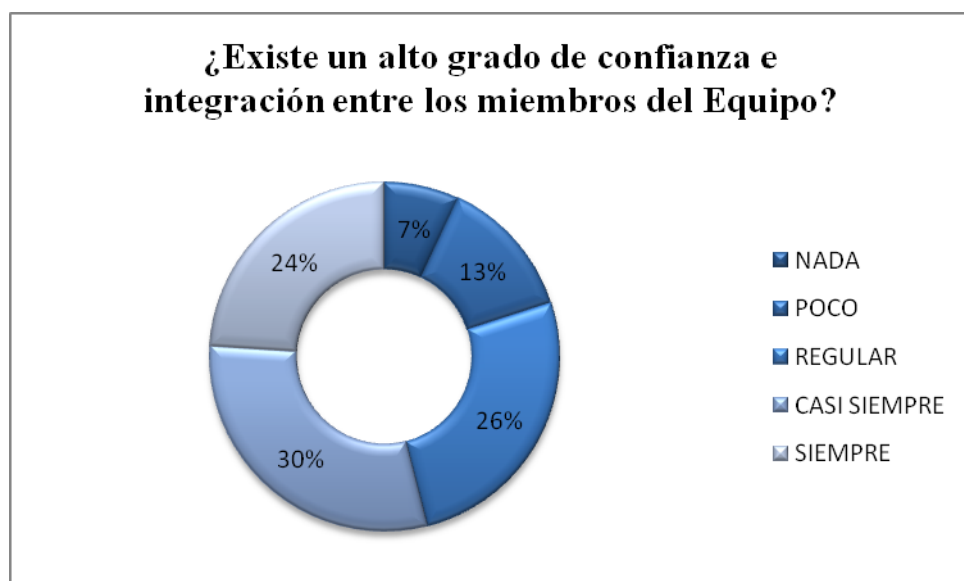
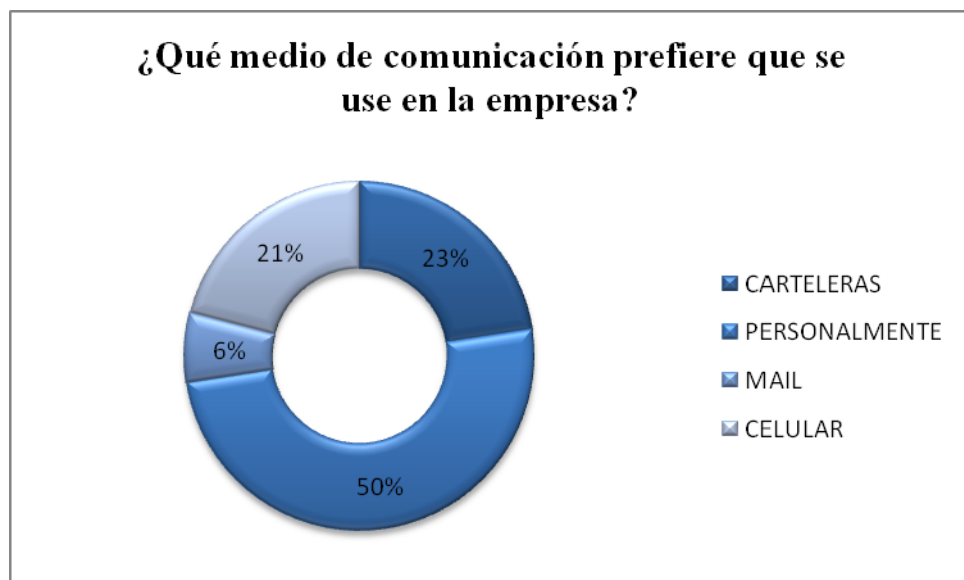
4.2.4. Potencial y creatividad

El 29% cree que es bueno el apoyo que se les da a la creatividad y buenas ideas de los miembros que conforman la empresa. El 34% piensa que es estimulado a resolver problemas y tomar sus propias decisiones.

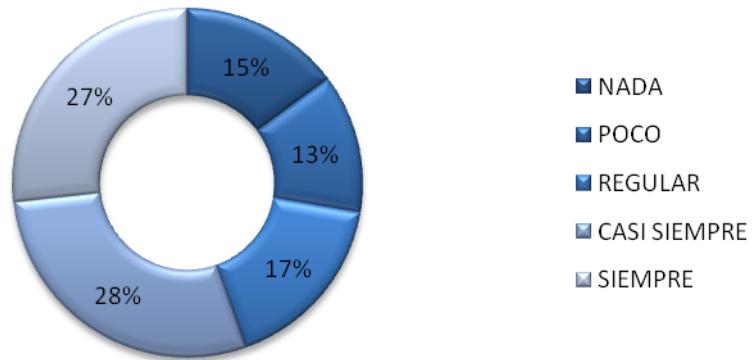


4.2.5. Comunicación

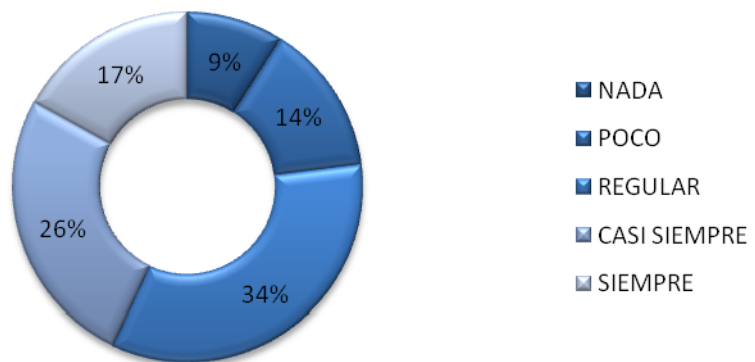
Por medio de esta variable podemos observar que el 50% de los miembros del departamento de ventas prefiere que la comunicación se realice personalmente. El grado de integración entre los compañeros de trabajo es muy buena con un porcentaje de 30%. Califican la comunicación con su jefe inmediato como muy buena el 28% de los empleados. Creen que la comunicación que existe desde los niveles operativos hacia los niveles gerenciales es buena con el 34%.



¿Su jefe inmediato se comunica de una forma clara y precisa?

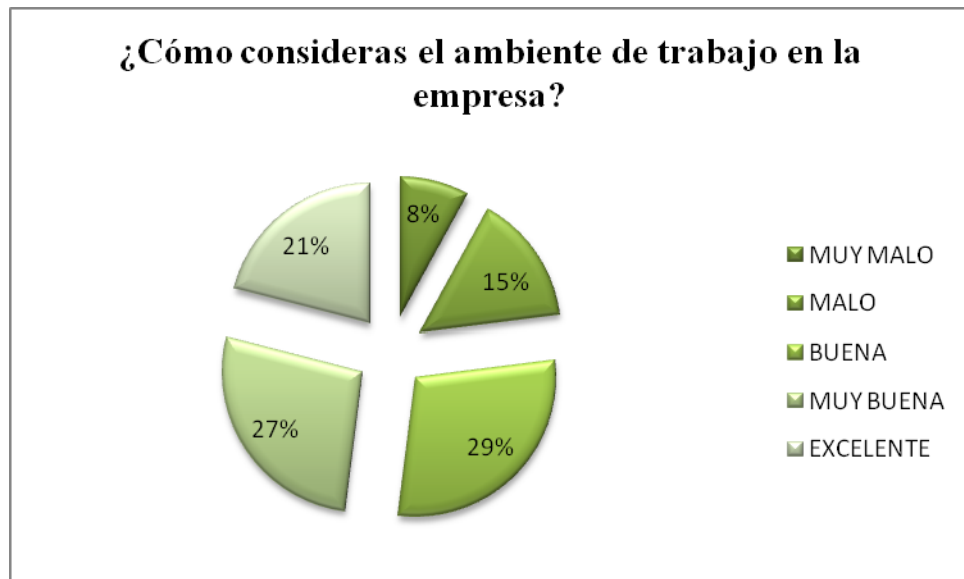


¿Existe comunicación abierta desde los niveles operativos hacia los niveles gerenciales?



4.2.6. Clima Laboral

El ambiente o clima laboral en la empresa es calificado como bueno con el 29% según los resultados de las encuestas.



Al calificar la relación con los departamentos se obtuvieron los siguientes resultados:

Jefes: Muy buena con el 33%

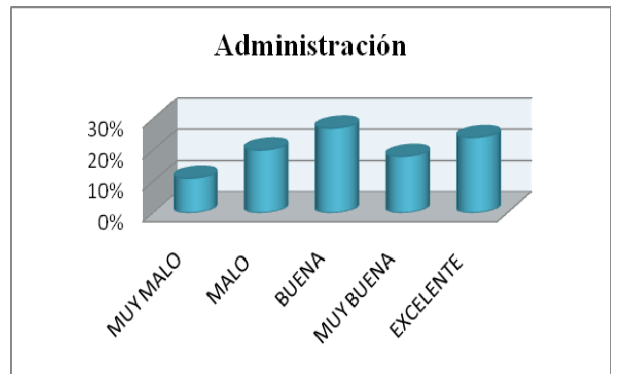
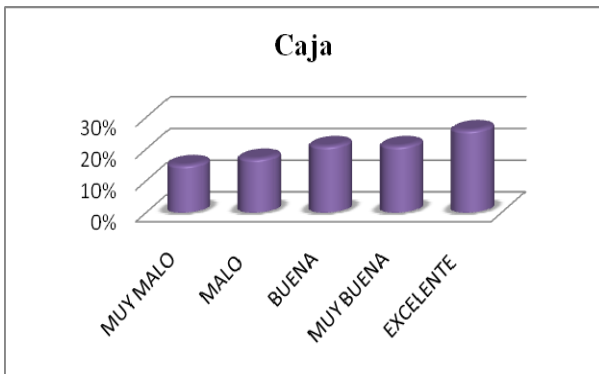
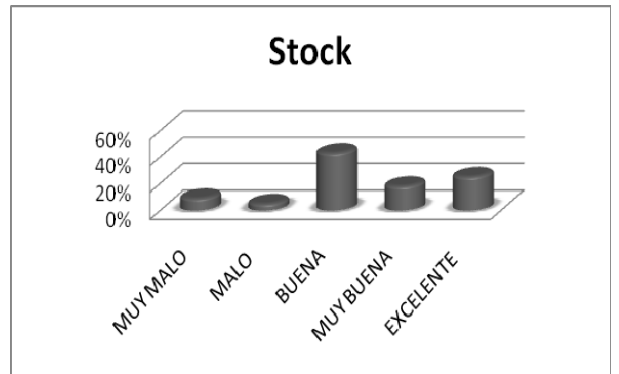
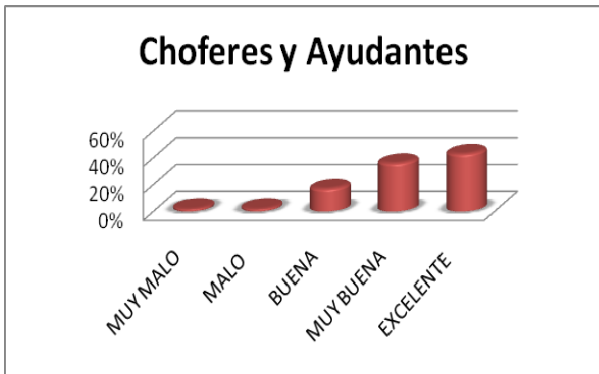
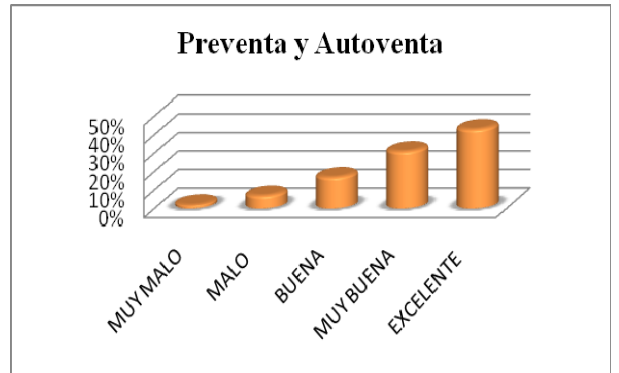
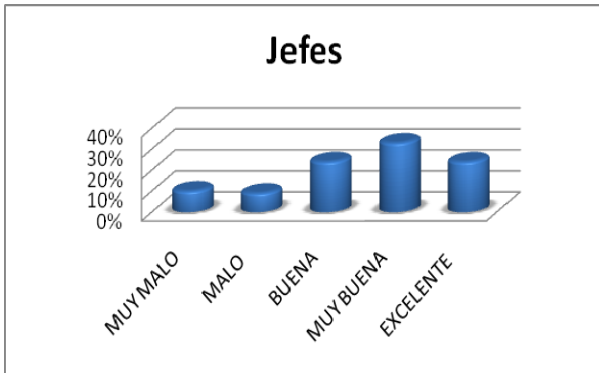
Preventa y autoventa: Excelente con el 43%

Choferes y ayudantes: Excelente con el 43%

Stock: Buena con el 43%

Caja: Excelente con el 26%, muy buena con el 21%

Administración: Buena con el 27%



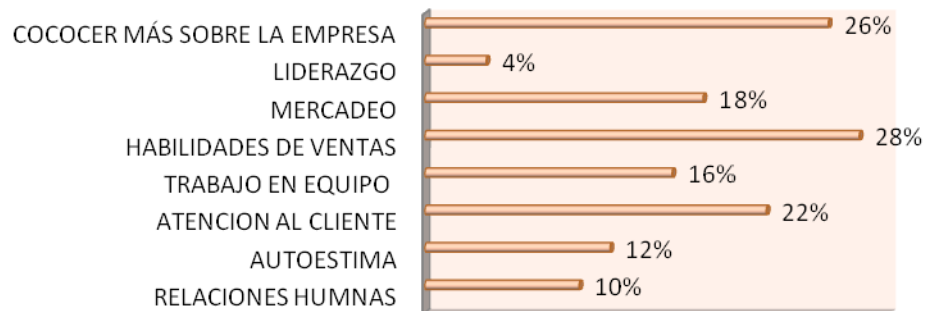
4.2.7. Capacitación

Satisfactoriamente, las capacitaciones dictadas han tenido excelentes resultados en el departamento de ventas con el 44%, ya que han generado nuevos conocimientos y mayor motivación en el personal. Para los empleados los puntos más importantes que se tocaron en las capacitaciones con el 28% son habilidades en ventas y con el 26% conocer más sobre la empresa.

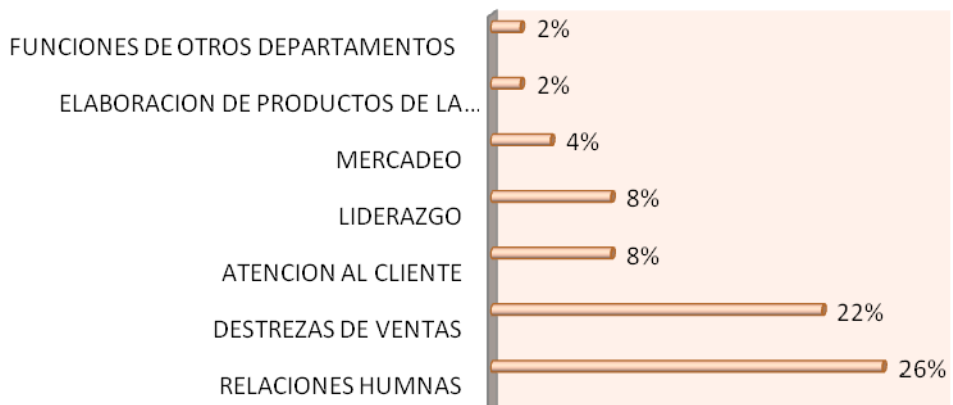
Por esto se ve la necesidad de continuar con estas, en diferentes temas, y sobre todo inducciones al personal nuevo y reinducciones al equipo de trabajo actual para que tengan conocimiento sobre lo que sucede con la organización en la que prestan sus servicios. Los temas de capacitación que les gustaría se traten en un futuro son Relaciones humanas con el 26% y Destrezas de ventas con el 22%



¿Cuales cree que son los puntos más importantes que se tocaron en las capacitaciones?



¿Que tema de capacitación le gustaría que se trate en un futuro?

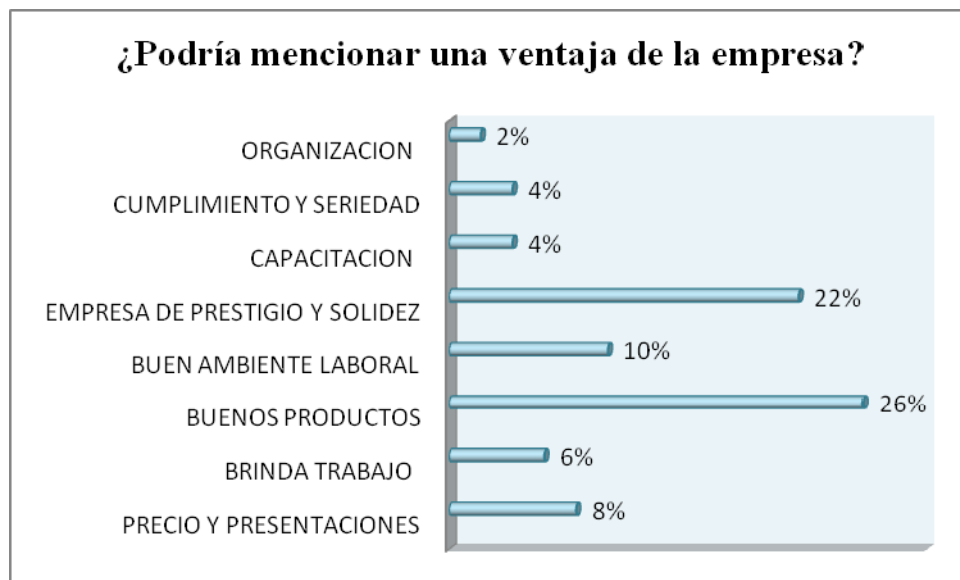


4.2.8. Opinión personal

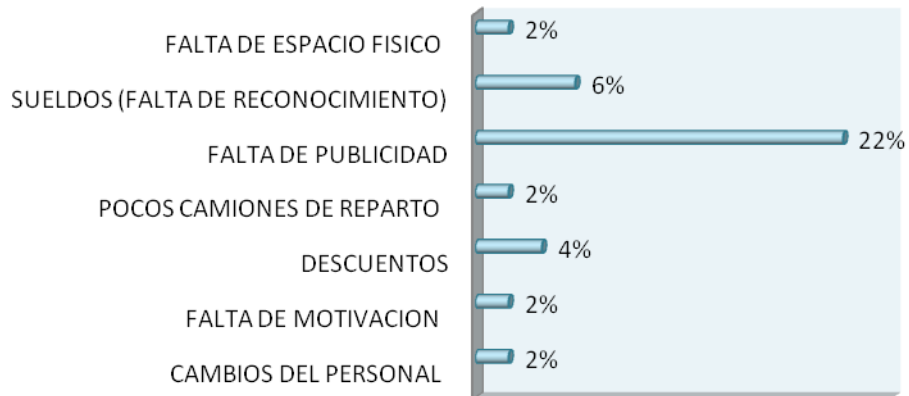
Siempre es importante conocer la opinión personal de los miembros que conforman la empresa, a partir de estas opiniones se pueden obtener buenas ideas y sugerencias para la mejora continua de la empresa, de sus miembros y así también en su productividad.

En los resultados obtuvimos que las ventajas de la empresa para el 26% son los buenos productos que esta posee y para el 22% el prestigio y la solidez de la misma. Una desventaja que fue mencionada por el 22% de las personas es la falta de publicidad.

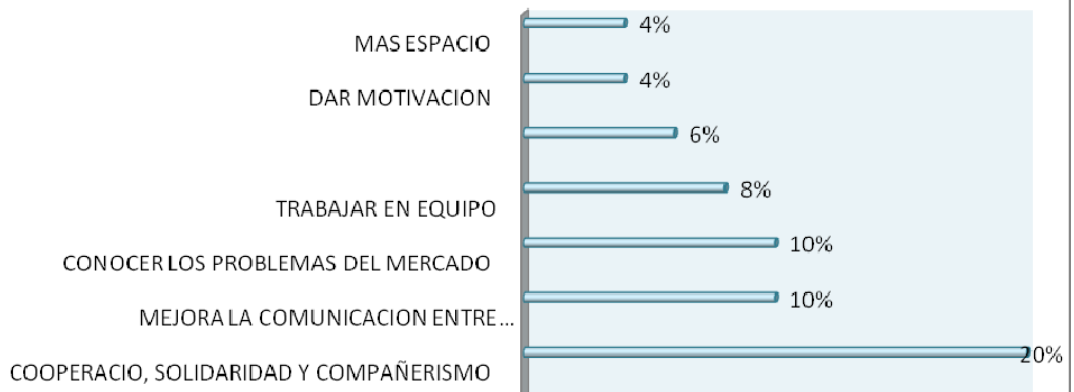
Un consejo para el departamento de ventas y la empresa es la cooperación, solidaridad y compañerismo con el 20%. Como sugerencia u opinión personal el 12% menciono que se debería mantener los cursos y encuestas al personal.



¿Podría mencionar una desventaja de la Empresa?



¿Que consejo podrías dar al departamento de ventas o a la Empresa?



Como resultado de la opinión personal de los miembros a los que fue aplicada la encuesta de trabajo en equipo son:

- Mantener los cursos y encuestas al personal
- Mejorar la estructura de forma de pago
- Mayor publicidad
- Mejorar la comunicación entre departamentos
- Motivación

CAPITULO V

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

Como proceso de Desarrollo Organizacional se realizó un estudio de Satisfacción Laboral dentro de la organización, este Estudio se realizó el mes de junio del año 2007, el cual se basó en Encuestas y Entrevistas como método de investigación para poder conocer los puntos específicos en los cuales se debe trabajar; a partir de este estudio se vio la necesidad de mejorar el trabajo en equipo en el grupo de ventas, tomando en cuenta la necesidad que este tema representa para la empresa y sobre todo para este departamento.

Al momento de comparar los resultados obtenidos en el estudio de satisfacción laboral, se puede ver claramente que hay puntos en los que hay que trabajar como son:

- La claridad en el sistema de remuneración
- Capacitación
- Reconocimientos
- Motivación para los miembros de la empresa

Como se pudo observar en el capítulo II, se habla sobre las bases teóricas del proyecto en los que cuales nos hemos apoyado para conocer tanto los “Roles del Equipo”, así como también las “Etapas del Equipo” en este caso del Departamento de Ventas.

Partiendo de este estudio se realizó el proyecto de desarrollo de trabajo en equipo del personal de ventas y se pudo llegar a la conclusión de que se ha mejorado notablemente por medio de los resultados que se han obtenido a través de las metodologías utilizadas, por medio de las variables de comunicación, capacitación y empatía; y con las encuestas realizadas, las cuales pudieron demostrar los resultados reales del trabajo en equipo en el departamento.

Los “Roles de Equipo” con los que podemos identificar al Equipo del departamento de Ventas de la Distribuidora BEBAZ son los Roles Sociales ya que las personas que conforman el grupo de Ventas cuentan un Coordinador quien se preocupa de las actividades del equipo, los organiza, motiva y controla; logrando que todos trabajen alcanzando metas y objetivos. Así como también todos son Investigadores de Recursos, es decir, buscan en el exterior contactos que pueden ser útiles para su trabajo, por pertenecer a Ventas requieren de este rol para mantener buenas relaciones. Los Roles Sociales son los patrones de comportamiento que adoptan naturalmente las personas de Ventas por el tipo de trabajo que realizan, ya que siempre están en contacto con gente y requieren de una persona que dirija sus actividades diarias.

También tiene relación con el “Diseño del Trabajo”, tomando en cuenta la importancia de los aspectos que este involucra, como que el tamaño del grupo de ventas cuenta con un número de personas propicio para poder desempeñar bien las actividades, y los roles asignados a las personas para que ellos puedan saber más claramente cuáles son sus responsabilidades; para sus cumplimientos de metas y objetivos específicos. La capacitación dictada permite que el equipo cuente con habilidades y destrezas que le permiten realizar distintas actividades.

En lo que se debe trabajar y poner énfasis para mejorar el “Diseño del Trabajo” es en el sistema de evaluación, así como también el sistema de recompensas.

En el caso de los “Modelos de Equipo Eficaz” que tiene el grupo de Ventas, considerando los resultados que se obtuvieron después de aplicar el proyecto, se puede observar que antes de aplicar las metodologías utilizadas el equipo se encontraba en la Etapa de Conflicto, por las restricciones que los miembros sienten al no trabajar en su totalidad individualmente, y depender de sus compañeros, llegando a sentir frustraciones en sus actividades; pero a través de las técnicas que se utilizaron se pudo mejorar notablemente llegando a una Etapa de Realización y Madurez, permitiendo así un trabajo más eficaz entre los miembros de la empresa, creando una finalidad compartida, disminuyendo la rotación de personal y llevando a un cumplimiento de objetivos y metas más comprometida con el grupo.

Partiendo de los resultados obtenidos a través de la encuesta, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Como primera conclusión se puede mencionar que con respecto al conocimiento que tiene el personal sobre la misión del departamento de ventas, la mayoría cree que ésta es: trabajar en equipo, obtener un incremento en las ventas y mejorar la cobertura de sus rutas.

2. Metodología del trabajo en equipo.- La metodología de trabajo en equipo se ha venido trabajado de tal manera que ha mejorado notablemente para los miembros del grupo del departamento de ventas, lo que ha mostrado mejoras en los resultados del trabajo a través de sus relaciones y productividad.

Pero sin embargo, hay la necesidad de trabajar en la comunicación entre departamentos para mejorar los flujos de comunicación organizacional, ya que para los miembros del departamento de ventas se ven varias falencias en este aspecto; así como también, aseguran que la empresa no reconoce ni valora el buen desempeño de su trabajo por lo que se debería trabajar en este aspecto para mejorar la motivación del personal.

3. Metas y objetivos del equipo de ventas.- Como conclusión se puede mencionar que los empleados para trabajar mejor y llegar a cumplir sus metas y objetivos es

necesario motivarlos, a través de la remuneración y capacitación. Tal como los resultados que se obtuvieron en el estudio realizado en el 2007 de Satisfacción Laboral en el cual pudimos observar que uno de los factores de desmotivación es el sistema de remuneración; y también se nombró como factor importante para cumplir a cabalidad sus metas, la capacitación continua al personal.

4. Liderazgo compartido.- El compañerismo es sumamente importante, y los miembros de la empresa consideran que es bueno, lo que nos indica que este puede mejorar por medio de técnicas que permitan una integración entre todos los miembros que conforman la Empresa. Tomando en cuenta que siempre existe apoyo y solidaridad entre sus miembros, lo cual facilitaría mejorar el compañerismo entre los empleados, tanto del departamento de ventas, como también con todo el personal que conforma la Empresa.

Se comprobó que los miembros del departamento de ventas creen que las personas que dirigen la empresa son muy buenos líderes.

5. Potencial. Creatividad.- Podemos sacar como conclusión que el personal tiene el apoyo y la apertura para proponer nuevas ideas; es estimulado para resolver problemas y tomar sus propias decisiones en situaciones que se presentan día a día en las labores que ellos tienen que cumplir.

6. Comunicación.- La comunicación y el compañerismo que existe actualmente entre los miembros del departamento de ventas es muy buena, lo que afirma que internamente ha mejorado la comunicación; sin embargo la comunicación hacia niveles gerenciales no es del todo óptima lo que indica que hay que trabajar en ello, así como también con la comunicación interdepartamental. Se llegó a la conclusión que la manera más propicia para comunicarse con los empleados es personalmente por medio de reuniones.

7. Clima Laboral.- El clima laboral es considerado regular para los empleados, lo que nos indica que se debe trabajar sobre todo en su interacción diaria. En este caso, se ha concluido que se debería trabajar en especial la interacción con el departamento de stock y administración.

8. Capacitación.- Las capacitaciones dictadas tuvieron una gran acogida por los empleados, mostrándose satisfechos por los temas dictados y la participación que tuvieron en ellos; conociendo así mayores habilidades de ventas y un conocimiento más amplio sobre la empresa en si. Sugiriendo así, continuar dictando capacitaciones, en temas de Relaciones Humanas y Destrezas de ventas, entre otras.

5.2. Recomendaciones

1. Capacitación

- Se requiere que se capacite al personal por medio de charlas para que todos estén informados sobre la misión y visión del lugar en el que trabajan, para que de esta manera todos los miembros del departamento puedan trabajar en una misma dirección. Capacitar al personal sobre la historia, planificación estratégica (misión y visión) y estado actual de la empresa.
- Crear un cronograma y un plan de capacitaciones que mantenga al personal en un nivel más alto de aprendizaje, actualización y motivación.

2. Comunicación

- Trabajar en los flujos de comunicación interdepartamental para poder mejorar esta falencia a través de metodologías específicas que ayuden a mejorar la misma; por medio de una clarificación de procesos internos que se manejan diariamente en sus actividades y también realizar un control de tiempos y estándares en las actividades y funciones que le corresponden a cada miembro de los diferentes departamentos de la empresa.

- Hacer reuniones periódicas con el personal de ventas para que se encuentren al tanto de las actividades que se realizan o se realizarán, ya que lo que ellos prefieren que se comunique cualquier novedad personalmente.

3. Clima Laboral

- Crear un plan de incentivos por cumplimientos de metas para que el personal se encuentre más motivado con relación al trabajo y el esfuerzo que realizan a diario.
- Incrementar actividades extra laborales que permitan la integración de todos los miembros que conforman la empresa.
- Se debe mantener las encuestas y entrevistas con el personal, para conocer periódicamente su opinión, para de esta manera conocer en que hay que trabajar para una mejora continua de la empresa
- Realizar periódicamente la técnica del Roll Play para que los miembros de cada área conozcan las actividades que realizan sus compañeros, ya se obtuvieron buenos resultados a partir de la utilización de esta metodología.

Algo de suma importancia es clarificar el sistema de pago para que conozcan en base a que es su remuneración ya que ellos comisionan, y este tema genera desmotivación en las personas.

BIBLIOGRAFÍA

- BASS, BERNARD M, RODRIGUEZ, JOSE MARIA. “*Técnicas de Gestión de Personal*”, Editorial Barcelona. España, 1990.
- CARLA CIRIGLIANO, “*Comunicación Interna y Externa*”, Internet, www.gestiopolis.com/dirigp/adm/comunicacion.htm Acceso: 22 de septiembre de 2007.
- DISTRIBUIDORA BEBAZ, *Planificación Estratégica*.
- EDWARDS, EDUARDO. “*Trabajo en equipo: beneficios y desventajas*”, Internet, <http://www.terra.com/finanzas/articulo/html/fin2439.htm> Acceso: 25 de septiembre de 2007.
- GUILLERMO BALLEATO PRIETO, “*Trabajo en Equipo, Dinámica y participación en los Grupos*”, Internet, www.losrecursoshumanos/que-es-el-liderazgo-compartido.htm.com Acceso: 25 de septiembre de 2007.
- JUANITA DE H. Y ELOY ANELLO. “*Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo*” Ediciones S.E. Quito, 1998.
- LIC. FABIÁN BERMEO VILLACÍS, “*¿El Trabajo en Equipo hoy?*” Psicólogo del Trabajo.
- MEG HARTZLER, JANE E. HENRY. “*Teoría y Aplicaciones del Trabajo en Equipo*”, Edición, Oxford University Press. México, 1999.
- POBLETE, MANUEL. “*Roles de grupo y estatus, comportamientos diferenciales en los grupos de trabajo en función de la situación jerárquica de sus miembros*”, Internet, <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete/2/ROLES-ESATTUS.htm> Acceso: 17 de abril de 2008
- ROBBINS, STEPHEN “*Comportamiento Organizacional*” 10ª Edición. Pearson Educación, México, 2004.
- SOTOMAYOR M, MANUEL, SEGOVIA BAUS FAUSTO. “*Trabajo en Equipo, negociación y Resolución de Conflictos*”, Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación. Quito, 2001

- SURDO, EDUARDO. *“La magia de Trabajar en Equipo”*, Ediciones Granica S.A. Argentina, 1998.
- ZAMORA CALVO PABLO, *“Cómo Trabajar en Equipo”*, Ibalpe internacional de Ediciones s.a. México, 2000.

INDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN.....	III
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
ANTECEDENTES.....	3
1. Antecedentes:	3
1.2 Plan estratégico de la Distribuidora Bebaz.....	4
1.3 Estudio de satisfacción laboral. Recomendaciones de la empresa obtenidas del estudio	5
1.3.1 Recomendaciones.....	5
CAPÍTULO II	9
2. MARCO TEORICO.....	9
2.1 Trabajo en Equipo. Conceptos.	9
2.2 Modelo de equipo eficaz	10
2.2.1 Diseño del trabajo.....	10
2.2.2 Composicion.....	11
2.2.3 Contexto	11
2.2.4 Proceso	11
2.3. Habilidades para el trabajo en equipo	12
2.4. Liderazgo en el equipo	12
2.5. Roles de equipo	13
2.5.1. Roles Mentales	14
2.5.2. Roles de Acción.....	15
2.5.3. Roles Sociales.....	17
2.6. Etapas del equipo	19
2.6.1. Etapa de formación:	20
2.6.2 Etapa de conflicto:.....	20
2.6.3. Etapa de normas:	20

2.6.4. Etapa de realización y madurez:	21
2.7. Beneficios del trabajo en equipo	21
CAPITULO III	24
3. Aplicaciones del proyecto de desarrollo de trabajo en equipo del personal de ventas de la distribuidora bebaz de cuenca bottling company	24
3.1. Comunicación	24
3.1.1. Concepto	24
3.1.2. Importancia	26
3.1.3. Técnicas aplicadas.....	27
Carteleras:	27
Manual de procesos:	27
3.2. Capacitación.....	29
3.2.1. Concepto	29
3.2.2. Importancia	29
3.2.3. Resultados obtenidos.....	31
3.3. Empatía	32
3.3.1. Concepto	32
3.3.2. Importancia	32
3.3.3. Técnica aplicada.- Juego de roles.....	33
3.3.4. Resultados obtenidos.....	33
CAPITULO IV	35
4. VALIDACIÓN.....	35
4.1. Encuesta de trabajo en equipo.....	35
4.1.1. Modelo de la encuesta aplicada de trabajo en equipo	38
4.2. Resultados obtenidos.....	45
4.2.1 Metodología del trabajo en equipo.....	46
4.2.2. Metas y objetivos del equipo de ventas	50
4.2.3. Liderazgo compartido	51
4.2.4. Potencial y creatividad	53
4.2.5. Comunicación	54
4.2.6. Clima Laboral.....	56
4.2.7. Capacitación.....	60
4.2.8. Opinión personal	60

CAPITULO V	63
5. CONCLUSIONES	63
5.1. Conclusiones	63
5.2. Recomendaciones.....	67
BIBLIOGRAFÍA	69