

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

TEMA: “CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA, EN ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO, DE MARZO A JULIO 2009”

Tesis de grado previa a la obtención del título de Licenciada en la Especialidad de Secretariado Ejecutivo en Español.

AUTORAS: Grijalva Rosales Evelyn Paola.
Pantoja Días Tania Valeria.

DIRECTOR: Dr. Andrade J. Hugo MSc.

Ibarra, 2009

ACEPTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TESIS

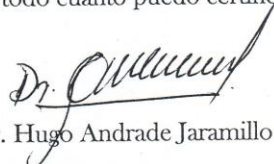
Ibarra, 20 de febrero 2009

Luego de haber sido designado por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica del Norte de la ciudad de Ibarra, he aceptado con mucha satisfacción participar como Director de la tesis:

“CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA, EN ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA CIUDAD DE IBARRA, DE MARZO A JULIO 2009”, trabajo de investigación realizado por las señoritas egresadas: Evelyn Paola Grijalva Rosales y Tania Valeria Pantoja Días, previo a la obtención del título de Licenciadas en Secretariado Ejecutivo en Español

Al ser testigo presencial y corresponsable directo del desarrollo correcto del presente trabajo de investigación, considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sustentado públicamente ante el tribunal que sea designado oportunamente.

Es todo cuanto puedo certificar por ser justo y legal.



Dr. Hugo Andrade Jaramillo MSc.

DOCENTE FECYT

C.C. 1000614352

DEDICATORIA

El presente proyecto producto de una investigación y estudio tesonero de sus integrantes de éste grupo de trabajo, lo dedicamos a nuestras familias, quienes sin escatimar ningún tipo de esfuerzo, siempre estuvieron apoyándonos permanentemente, como a las autoridades de la PUCESI, Personal Administrativo y a todos los funcionarios comprometidos con el cambio; porque sólo ellos a través del Trabajo en Equipo y su entrega diaria, serán los forjadores del progreso y adelanto de la Institución, consiguiendo que esta sea más humana, justa, libre y comprometida con la sociedad en general.

Autoras:

Evelyn Grijalva R.

Tania Pantoja D.

AGRADECIMIENTO

Al culminar éste trabajo, agradecemos sinceramente a todas las personas que nos apoyaron y estimularon para alcanzar ésta meta propuesta, especialmente al Dr. Hugo Andrade, Director de Tesis, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra; Institución que nos permitió desarrollar nuestra tesis de grado, también hacemos extensivo nuestro profundo agradecimiento a los abnegados maestros de la Universidad Técnica del Norte por contribuir con sus sabios conocimientos y llegar a obtener el éxito deseado.

Autoras:

Evelyn Grijalva R.
Tania Pantoja D.

INDICE

Aceptación del Tutor	I
Dedicatoria	II
Agradecimiento.....	III
Indice	IV
Resumen	VII
Introducción	1
CAPITULO I	4
1. El problema de Investigación	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Planteamiento del Problema	5
1.3. Formulación del Problema	6
1.4. Delimitación del Problema	6
1.5. Objetivos.....	8
1.6. Justificación	8
CAPITULO II	10
2. Marco Teórico	10
2.1. Fundamentación Teórica.....	10
2.1.1. Reseña Histórica	11
2.1.2. Teorías clásicas de liderazgo para el trabajo en equipo	12
2.1.3. Estudios de la Universidad de Ohio:	14
2.1.4. Estudios de la Universidad de Michigan.....	14
2.1.5. La malla gerencial de Blake y Mouton.....	15
2.1.6. La aproximación humanista de mcgregor	16
2.1.7. Modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo	17
2.1.8. Teoría de los caminos de meta (Path Goal).....	17
2.1.9. Equipos de trabajo y trabajo en equipo	20
2.1.10. Organización.....	25
2.1.11. Conducción, coordinación y liderazgo.....	26
2.1.12. Estrategias para fomentar el trabajo en equipo	27
2.1.13. Motivación.....	28
2.1.14. Teoría De Maslow: El Punto De Partida.....	28
2.1.15. Participación y Motivación	29
2.1.16. La comunicación como instrumento de trabajo	31
2.1.17. Proceso de Comunicación.....	32
2.1.18. Liderazgo	35

2.2. Posicionamiento Teórico Personal	41
2.3. Interrogantes de Investigación	42
2.4. Matriz Categorial.....	43
CAPITULO III	44
3. Métodos de Investigación	44
3.1. Diseño, Enfoque y Tipos de Investigación.....	44
3.2. Métodos de Investigación	45
3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	46
3.4. Población	47
3.5. Muestra.....	48
CAPITULO IV	49
4.1. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada al personal Administrativo de la PUCESI.....	49
CAPÍTULO V	57
5.1. Conclusiones	57
5.2. Recomendaciones.	58
CAPITULO VI.....	59
6. Propuesta	59
6.1. Guia de Orientación para fortalecer el Trabajo en Equipo al personal administrativo de la PUCESI.	59
6.2. Justificación:	59
6.3. Fundamentación:	61
6.4. Objetivos.....	71
6.4.1.General:.....	71
6.4.2.Especificos:	71
6.5. Metodología del trabajo	71
6.6. Recursos.....	72
6.6.1. Humanos.	72

6.6.2. Materiales.....	72
6.6.3. Técnicos.....	72
6.7. Ubicación sectorial y física:.....	72
6.8. Desarrollo de la propuesta:.....	73
6.9. Impactos:.....	85
6.10. Difusión:.....	87
6.11. Bibliografía:.....	88
6.12. Glosario y Términos Básicos.....	91
6.13. Anexos:.....	98
Anexo 1: Árbol de problemas.....	99
Anexo 2: Matriz de coherencia.....	100
Anexo 3: Comunicación y Autorización para la aplicación de la encuesta....	101
Anexo 4: Encuesta.....	103
Anexo 5: Comunicación y Autorización para la aplicación de taller.....	115
Anexo 6: Evaluación del Taller de “Trabajo en Equipo”.....	117
Anexo 7: Fotografías sobre el Taller de Aplicación “Trabajo en Equipo”.....	124

RESUMEN

“El éxito de las instituciones, se encuentra en el Trabajo en Equipo y en la forma de Gerenciar a éstas” Anónimo.

El presente trabajo de investigación es un recurso que puede facilitar a funcionarios de instituciones o empresas interesados en ser gestores de innovación, para mejorar la calidad del trabajo en equipo, a través del desarrollo eficaz y eficiente de los valores y actitudes, tan venidos a menos en éstos últimos tiempos y que son diaria preocupación de la sociedad y de la misma familia fuente inagotable de su creación y desarrollo. El mundo empresarial evoluciona continuamente, en su desarrollo intervienen varios elementos: recursos humanos, recursos económicos, conocimientos científicos, procesos de planeación, ejecución, control y evaluación de proyectos, entre otros. Estos elementos se interrelacionan, todos son importantes para obtener el éxito del trabajo en equipo, calidad y excelencia institucional o empresarial. Con este trabajo queremos incentivar al Personal Administrativo de la PUCESI para alcanzar el nivel de conocimiento del Trabajo en Equipo, determinar que tipo de falencias existen y tratar de implementar estrategias viables para su mejoramiento. El sistema institucional requiere de acciones propias, como organizaciones encargadas de sistematizar y producir excelentes resultados; porque todo cambio que se produzca incide en las personas, en su transformación personal y social, procurando su desarrollo y un eficiente desenvolvimiento en cada entorno en el cual cumplen su acción. El éxito se debe al trabajo en equipo de todos y cada uno de las personas que laboran en las instituciones o empresas, para lo cual necesitamos de nuevas generaciones, que sean capaces de desenvolverse con inteligencia, discernimiento, creatividad, pero sobre todo, con una gran formación humana y una sólida escala de valores, que les enrumbe a actuar, buscando su acertado progreso y desarrollo. De allí la importancia de ésta propuesta que permita las relaciones interpersonales en la corresponsabilidad, participación y solidaridad del trabajo en equipo, porque la clave será lo que sembramos hoy, será la cosecha del mañana. La trascendencia de este trabajo en equipo está en dejar un legado escrito y considerar como una herramienta, un recurso didáctico en el ámbito de la formación de los individuos, así como en el desarrollo de destrezas, valores, actitudes. En la PUCESI se diagnosticó que hacia falta mejorar el trabajo en equipo, siguiendo las teorías administrativas y paradigmas modernos, razón por la cual el grupo de investigación realizó su tesis de grado sobre el proyecto: “Capacitación del personal administrativo de la pontificia universidad católica del ecuador sede Ibarra, en estrategias para el fortalecimiento del trabajo en equipo en la ciudad de Ibarra, de marzo a julio 2009”. Es por ello que proponemos el trabajo en equipo como una alternativa para el personal administrativo de la PUCESI, como una de las formas más agradables para trabajar con satisfacción y aceptación. Ningún cambio puede realizarse sin la adecuada planificación, que se base en la misión, visión y valores de la institución, lo que requiere de una gran dosis de comprensión, voluntad y mística profesional.

INTRODUCCIÓN

La interacción entre las personas se logra con una actitud cooperativa, la necesidad de trabajar en equipo va de la mano con propuestas de: calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías, procesos de cambio, programas de integración regional, participación e interrelación de diversos sectores funcionales de la sociedad.

Este trabajo de investigación inicia dando a conocer en su Capítulo I en la etapa previa a la designación de la presente propuesta y planteamiento del problema como es la insuficiente capacitación en estrategias para el fortalecimiento del trabajo en equipo del personal administrativo, lo que incide en la organización de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, para lograr un objetivo común mediante la comunicación directa y los posibles roles de coordinación y liderazgo, Estilo de Gestión Universitaria como lo decía Fernando Rielo.

En el Capítulo II trata de las generalidades y referencias teóricas de su fundamentación; las nuevas estructuras de las organizaciones se fundamentan en la interacción mayor entre las personas de un trabajo en equipo, que solo pueden lograrse con una actitud cooperativa, fuerzas motivacionales, desarrollo de una psicología social centralizada en el liderazgo.

Actualmente nuestras instituciones apuestan a sistemas de trabajo en equipo, basado en la capacidad, el compromiso y el conocimiento de las personas, como una necesidad, exigencia de una manera operativa y eficaz y tener mayores posibilidades de logros inmediatos, acorde a diversas circunstancias históricas, como la evolución del trabajo en equipo, la sindicalización y teorías clásicas de liderazgo.

En el Capítulo III se presenta la propuesta de la metodología de investigación, proceso en el que se hallan relacionadas la observación, descripción y explicación; así como la investigación de campo basada en evidencias documentales y comentarios en el lugar de los hechos; los métodos utilizados en la investigación son los empíricos como una recolección de la información y los teóricos: inductivo - deductivo; analítico - sistemático.

Bibliográfica como marco de apoyo teórico con varias obras de autores de connotado renombre.

Capítulo IV es el marco administrativo en el cual se planificó un cronograma de actividades, utilizando el respectivo presupuesto, recursos humanos, materiales e institucionales.

Capítulo V se aplicaron encuestas a 140 personas del personal administrativo de la PUCESI, para el conocimiento del trabajo en equipo y luego se realizaron los respectivos análisis e interpretación de sus resultados para concluir con las diferentes recomendaciones.

Finalmente en el Capítulo VI se elaboró una guía de motivación y orientación para mejorar el nivel de trabajo en equipo en los diferentes departamentos de la PUCESI; aplicar directrices y obtener su fortalecimiento, lo cual constituye la base fundamental para un desenvolvimiento eficiente en nuestro trabajo.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador –Sede Ibarra, es una institución privada, situada en Ibarra, provincia de Imbabura al norte del Ecuador, forma parte del llamado “Sistema Nacional PUCE”; esta a su vez integrada a la Red de Universidades Andinas de los países que se vinculan al convenio Andrés Bello.

La PUCE-SI trabaja con principios que son ejes fundamentales del proyecto institucional, concreto y particular que toda Universidad debe tener para cumplir su vocación orientadora y de servicio a la sociedad a la que se debe; el trabajo en equipo constituye un estilo de gestión universitaria como lo decía Fernando Rielo “No hagan separados lo que pueden hacer juntos”.

Por esta razón la nueva estructura de la PUCE-SI, requiere una interacción mayor entre las personas, y sólo se puede lograr con una actitud cooperativa y no individualista; es así como la necesidad de trabajar en equipo llega de la mano de propuestas como: calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, programas de integración regional y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de nuestra sociedad.

El trabajo en equipo es más que un método operativo. Es una cultura basada en el concepto de integración de un equipo humano dentro de una Institución con el objetivo claro de alcanzar la meta mediante la interacción entre todos los miembros y un flujo operacional altamente coordinado, es por eso que se cree importante fortalecer las estrategias del trabajo en equipo dentro de la PUCESI.

1.2. Planteamiento del Problema

Se puede evidenciar que el trabajo en equipo para el personal administrativo de la PUCE-SI es un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un objetivo común, cabe indicar que en esta Institución la mayoría de departamentos si trabajan en equipo, únicamente se debe fortalecer ésta área con una verdadera motivación y la aportación decidida de sus miembros, las diferencias que existen entre sus miembros tales como necesidades, intereses, conocimientos, expectativas y otras motivaciones diferentes no logran cumplir con el propósito del trabajo en equipo.

Para fortalecer el trabajo en equipo del personal administrativo de la PUCE-SI se fomentó la comunicación directa, las relaciones interpersonales y el compromiso de mejoramiento en sus actividades.

Además se puede detectar sobre los posibles roles que deben tener las personas para trabajar en equipo, siendo las más importantes: comunicación, coordinación y liderazgo.

Las funciones del trabajo en equipo para algunas personas no son muy claras ya que no se encuentran determinadas, por lo que dificulta un poco realizar las actividades dentro del grupo, también se afianzó las funciones que deben tener los miembros para realizar un buen trabajo en equipo.

En la investigación realizada la mayoría del personal expresó que el trabajo realizado lo hacen más por objetivos que por resultados, lo que nos indica que el personal trabaja para un objetivo en común.

1.3. Formulación del Problema

Luego de las consideraciones anotadas anteriormente, el grupo de investigación propone el siguiente problema:

La insuficiente capacitación en estrategias para el fortalecimiento del trabajo en equipo del personal administrativo incide en la organización en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra.

1.4. Delimitación del Problema

La presente investigación se desarrolló en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, la misma que se realizó al personal Administrativo y se efectuó en el período de marzo a julio 2009.

Departamentos:

- Prorectorado, Vice Prorectorado.
- Dirección Académica.
- Dirección Administrativa.

- Dirección Financiera.
- Presupuestos.
- Contabilidad.
- Tesorería.
- Secretaría General.
- Comisión de Evaluación.
- Coordinación de Evaluación Curricular.
- Comisión de Evaluación Institucional.
- Unidad de Comunicación Institucional.
- Dirección de Estudiantes.
- Misiones Universitarias.
- Unidad de Servicios Empresariales.
- Comisión de Vinculación.
- Unidad de Servicios Médicos.
- Planificación.
- Planta Física.
- Unidad de Educación a Distancia.
- Logística y Transportes.
- Escuela de la GESTURH
- Sistemas, laboratorios y mantenimiento.
- Escuela de Lenguas y Lingüística.
- Escuela de Comunicación Social
- Escuela de Negocios y Comercio
- Escuela de Ciencias Ambientales
- Escuela de Diseño
- Escuela de Ingeniería
- Escuela de Arquitectura
- Escuela de Jurisprudencia
- Biblioteca
- Departamento de investigación.

1.5. Objetivos

Objetivo General:

1.5.1. Fortalecer el trabajo en equipo del personal administrativo de la PUCE-SI, mediante una propuesta de capacitación de marzo a julio 2009.

Objetivos Específicos:

1.5.2. Diagnosticar las estrategias del personal administrativo de la PUCE-SI para trabajar en equipo.

1.5.3 Elaborar una propuesta de capacitación y actualización con estrategias que ayuden al fortalecimiento del trabajo en equipo, en el área administrativa de la PUCE-SI.

1.5.4. Socializar las estrategias para fortalecer el trabajo en equipo del personal administrativo de la PUCE-SI.

1.6. Justificación

Como requisito a la obtención del título de Licenciada en la especialidad de Secretariado Ejecutivo en Español; cuya finalidad se justifica a través del presente trabajo de investigación, en la necesidad de capacitación en estrategias al personal administrativo de la PUCE-SI y el fortalecimiento del trabajo en equipo en sus diferentes departamentos.

Esta investigación ayudó a tener un mayor conocimiento sobre las funciones que cada uno de sus miembros deben realizar dentro del trabajo en equipo, porque existe desconocimiento acerca de las tareas asignadas al personal para el mejoramiento en su desempeño.

Además benefició directamente al personal administrativo que trabaja en la PUCE-SI y fortaleció el trabajo en equipo en cada uno de sus departamentos, mediante una buena comunicación interpersonal, vital para el desarrollo y un buen estilo de funcionamiento, un gran sentido de responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos, con una gran capacidad de auto determinación, optimismo, iniciativa y tenacidad.

Se procuró aprovechar los conocimientos, habilidades y destrezas, pre-adquiridas respetando a sus individualidades y optimizando su desempeño en cada una de las áreas de servicio de la PUCE-SI.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación Teórica

Introducción

Actualmente muchas empresas apuestan a sistemas de trabajo basados en la capacidad, el compromiso y el conocimiento de las personas, es decir apuestan al trabajo en equipo. Hoy se habla mucho del trabajo en equipo, el que aparece como una necesidad y como una exigencia. Sin embargo en la práctica resulta difícil conseguirlo.

La capacidad de trabajar en equipo de una manera operativa y eficaz es una asignatura pendiente de casi todas las organizaciones. Sin embargo si se logran constituir equipos de trabajo y hacer un trabajo conjunto en equipo es posible que las organizaciones tengan mayores posibilidades de logros inmediatos.

Sabemos que para mantener la competitividad, las empresas deben:

1. Ser más sistemáticas y rápidas.
2. Tener la máxima creatividad posible.
3. Actuar con las menores dudas posibles.
4. Hacer uso eficaz de los recursos.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

2.1.1. Reseña Histórica

Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del Management científico, caracterizado por el trabajo de Taylor, Fayol, etc. Dichos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que está quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo.

[HAWTHORNE] hacia el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo.

La experiencia de Hawthorne confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales, simbólicas, y no materiales. Dicha escuela puso de relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtener satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos.

Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que está centralizada principalmente en lo que hace a la motivación y al liderazgo. *www.monogafias.com*

2.1.2. Teorías clásicas de liderazgo para el trabajo en equipo

Las aproximaciones teóricas de liderazgo son muy numerosas, a continuación exponemos algunas de las más relevantes:

El liderazgo como rasgo de personalidad:

Aristóteles dijo “desde el mismo instante de el nacimiento algunos están predestinados a la obediencia y otros al mando”. El líder “nace” por tanto una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permitan ser líder en cualquier situación o trabajo en equipo. De ésta manera una persona debería ser líder en todos los grupos en los que participa (familia, amigos, trabajo, etc) siempre y cuando tenga esas cualidades.

Los distintos estudios realizados han encontrado una serie de cualidades que se dan entre los líderes de distintos grupos de trabajo; éstas son: buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí mismo, ajuste y buena empatía.

Así mismo otros autores como Robbins en 1979 señalan que rasgos como: inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismo, empatía tienen a estar relacionados con el logro y el mantenimiento de la posición del líder.

Históricamente éste fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo del trabajo en equipo. Sin embargo en la práctica los resultados empíricos llegan a la conclusión de que no existen este conjunto de rasgos, ya que una persona será o no un líder en función de la situación en que se encuentre el grupo. *www.monogafias.com*

El liderazgo como conducta:

El líder se define en función de lo que hace, líder será aquel que se comporta como tal; dentro de éste enfoque son importantes los estudios de las universidades de Ohio y Michigan, Blake y Mouton.

2.1.3. Estudios de la Universidad de Ohio:

Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle y Pepinsky intentaron descubrir las dimensiones que caracterizan el comportamiento de los líderes del trabajo en equipo, determinando cuatro factores: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación a la estructura; posteriormente elaboraron una aproximación con dos dimensiones que permitió categorizar gran parte del comportamiento del líder. Las dos dimensiones fueron:

Consideración.- es decir que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados, hace referencia a aquellas conductas de líder que favorecen las relaciones de amistad, crean cohesión y armonía en el grupo, facilitan la participación en la toma de decisiones, ayudan a los subordinados con los problemas personales, muestran proximidad, cercanía y mejorar la comunicación.

Iniciación de la estructura.- Se relaciona con la conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo para así alcanzar las metas. Éste factor se relaciona con otras conductas, tales como: obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que se comprenden las órdenes, clarificar y asignar funciones y tareas. *www.monogafias.com*

2.1.4. Estudios de la Universidad de Michigan

Un grupo de investigadores de la universidad de Michigan (Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore) establecieron dos dimensiones fundamentales al hablar de liderazgo del trabajo en equipo:

Líderes del trabajo en equipo centrados en la persona.- Son los que resaltan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en las necesidades de los subordinados, son líderes que aceptan y conocen la importancia de las diferencias individuales.

Líderes del trabajo en equipo centrados en la producción.- Son los que enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, ya que su principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas al grupo.

2.1.5. La malla gerencial de Blake y Mouton

En su modelo bidimensional, establecen que existen características universales en las organizaciones del trabajo en equipo:

Existencia de un objetivo o meta.- Toda empresa se orienta hacia la consecución de sus objetivos.

Están formados por personas.- Procuran la consecución de los objetivos.

Tienen una jerarquía definida.- Diferencian a los mandos y directivos del resto de los empleados.

A partir de estas premisas, se definen las dos dimensiones básicas de liderazgo eficaz: el interés por las personas y el interés por la producción. Palomo Vadillo María Teresa (2001), en su obra *“Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”* (p.24-25).

2.1.6. La aproximación humanista de McGregor

En su libro "The Human Side of Enterprise" en 1960 da muestra de ser el representante más claro de la aproximación humanista, hace un gran esfuerzo por demostrar que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo.

En su teoría parte del supuesto que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario que denomina "Teoría X" y un estilo más igualitario que denomina "Teorías Y".

Teoría X.- Es el punto de vista tradicional de la dirección y parte de los supuestos que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca sobre todo seguridad.

Como consecuencia de ésta forma de pensar, el directivo X considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidos, controlados y amenazados con castigos, por lo tanto para conseguir buenos resultados se deberá usar medidas duras.

El directivo se considera responsable de organizar los grupos de trabajo y deberá centrar sus esfuerzos en: dirigir, organizar, controlar a los miembros de su grupo y del trabajo en equipo, modificando sus conductas según las necesidades organizacionales.

Teoría Y.- Está en contra del enfoque anterior, McGregor parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización, considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos de la organización. Palomo Vadillo María Teresa (2001), en su obra *“Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”* (p.24-25).

2.1.7. Modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo

Su teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo esté en función de la motivación y conducta de líder, así como de la cantidad de control en cada situación.

Para Fiedler en 1965 “la dirección del trabajo en equipo es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común; la dirección implica, por tanto no sólo liderazgo sino también responsabilidad sobre resultados. Palomo Vadillo María Teresa (2001), en su obra *“Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”* (p.24-25).

2.1.8. Teoría de los caminos de meta (Path Goal)

Evans en 1970 y House en 1971 presentan un modelo de contingencia de liderazgo que integra el modelo motivacional de las expectativas, es decir lo que la persona espera obtener por el esfuerzo realizado y las investigaciones sobre los estilos de liderazgo y trabajo en equipo de la Universidad de Ohio; consideran éstos autores que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados cuando éstos perciben una satisfacción inmediata directa.

Por tanto la conducta de líder estará dirigida a guiar a los subordinados y dar recompensas necesarias para su satisfacción, además facilitar la consecución de las metas del trabajo en equipo.

Se han formulado muchas teorías entorno al trabajo en equipo, cuatro de ellas se aplican a la conducta individual en el lugar de trabajo. Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland y Victor Vroom hicieron las aportaciones más importantes a nuestro conocimiento en dicho entorno; según la jerarquía de necesidades de Maslow tenemos:

Necesidades Fisiológicas: Necesidades básicas del organismo (alimento, sueño, agua, vivienda y otras)

Necesidades De Seguridad-Incolumidad: Necesidad fisiológica de sentirse libre de ansiedad (seguridad económica y emotiva, condiciones seguras de trabajo, seguridad de empleo, incrementos salariales periódicos, beneficios adecuados, contrato sindical).

Necesidades Sociales: necesidad personal de pertenencia y afiliación (amistades en el grupo de trabajo en equipo, supervisión de calidad, afiliación a asociaciones u organizaciones profesionales).

Necesidades De Estimación: Necesidad personal de sentirse apreciado (respeto de uno mismo y de otros, trabajo significativo en equipo, aumento de responsabilidad, reconocimiento de un buen trabajo por parte de los compañeros, supervisor y directores departamentales, incrementos salariales o premios al mérito).

Autorrealización: Necesidad personal de maximizar el potencial (crecimiento personal, uso pleno de las capacidades, expresión creativa, trabajo en equipo interesante, progreso profesional).

El trabajo en equipo cobra cada día mayor importancia en un mercado global siempre más competitivo; quienes trabajan en equipo, compartiendo la misma dirección y el sistema de apoyo pueden lograr mayores cosas, este sistema de trabajo en equipo permite a los trabajadores participar realmente en las decisiones, generar productos de mejor calidad, mejorar la eficiencia, incrementar la productividad y satisface a más empleados.

El trabajo en equipo tiene sus ventajas, crea un ciclo de dinámica positiva, en que todos se refuerzan entre sí, gracias a ello los integrantes pueden alcanzar altos niveles de desempeño.

Los equipos son un medio eficaz de estimular la participación y el compromiso personal; el trabajo en equipo requiere de un mayor compromiso personal y solidaridad con las metas, esfuerzo más sostenido en la consecución de los objetivos, aumento de la seguridad en sí mismo y de la sensación de bienestar con los miembros del trabajo en equipo.

Se aumenta los niveles de motivación, entusiasmo y satisfacción entre los miembros del trabajo en equipo, existe más apoyo emocional en la estructura del equipo, hay depósito más grande de ideas e información, mejor participación de las habilidades individuales y mejoramiento de la calidad y la productividad. Palomo Vadillo María Teresa (2001), en su obra "*Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*" (p.24-25).

2.1.9. Equipos de trabajo y trabajo en equipo

El **Trabajo en Equipo** es una forma organizada de trabajo donde se ponen en juego componentes relacionales tales como la motivación, la participación, la comunicación y el liderazgo para desarrollar actividades apuntando al logro de determinados objetivos.

En la constitución de equipos de trabajo que hagan un trabajo conjunto en equipo es necesario que la empresa tenga en cuenta un principio básico: la autonomía.

Es decir la necesaria creación de un ambiente propicio para que el equipo logre una definición clara de roles y funciones, capacidad para comunicarse y participar, como la motivación necesaria para mantenerse al ritmo de los cambios necesarios por la empresa o generados por el entorno. *www.monogafias.com*

Trabajo en Equipo – Conceptualización:

Sabemos que la capacidad de resolver problemas y de proponer soluciones en un equipo es siempre superior a la de una persona. Por otra parte es bastante evidente que los problemas complejos se pueden abordar y resolver más eficazmente cuando ello se hace conjuntamente.

Un equipo de trabajo no se hace con solo decirlo. No se debe incurrir en el error de considerar que el “trabajar juntos” es, por ese solo hecho, “trabajar en equipo”.

Para lograr la constitución y configuración de un equipo, hay que tener en cuenta:

- Que exista un trabajo a realizar conjuntamente.
- Una **estructura organizativa** básica que se deriva de los objetivos propuestos por el equipo y que se expresa en la distribución de tareas y responsabilidades de los miembros del mismo. Se trata de todo lo que concierne a la forma de realizar el trabajo propiamente dicho.
- Un **sistema relacional** que se produce dentro de la dinámica interna de funcionamiento del equipo. Los elementos que lo integran son: participación, comunicación, complementación, forma de resolver conflictos y tensiones y todo aquello que contribuye a crear un clima organizacional y funcional adecuado para el trabajo en equipo. Mientras la estructura organizativa es el esqueleto del equipo, el sistema relacional se configura mediante los procesos socio-afectivos que se dan en el equipo. *www.monogafias.com*

El Trabajo en Equipo:

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en equipo; o sea, el de formar un equipo de trabajo.



De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: El trabajo en equipo y equipo de trabajo.

- ✓ **El trabajo en equipo.**- Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

- ✓ **El equipo de trabajo.**- Es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

En conclusión el trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

De por sí la palabra "equipo" envuelve la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como un juego de fútbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo.

Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso.

Trabajar en equipo involucra compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

El Trabajo en Equipo definitivamente es un instrumento que apoya la productividad, calidad y reducción de tiempo. Esto se convierte en Competitividad.

Trabajo en equipo: Aspecto organizacional:

¿Qué se necesita para trabajar en equipo?

Objetivos comunes y valores compartidos:

Para que exista el equipo es necesario que haya un objetivo común claramente definido, entendido y aceptado por todos los miembros que quieren constituir el equipo.

Nadie se compromete con algo que no conoce. Pero también debe existir la voluntad de cada integrante que ha decidido realizar el esfuerzo para el logro de estos objetivos. Todos los miembros deben estar comprometidos con una meta que sea importante para todos.

Las responsabilidades deben ser lo suficientemente claras y explícitas, en lo que se refiere a la realización de tareas y actividades.

Debe existir también un conjunto de valores compartidos por los miembros.

Son estos valores, manifestados en el comportamiento de los miembros del equipo, los que definen el estilo de trabajo del equipo.

Número limitado de integrantes:

La productividad conjunta del equipo no puede lograrse si el número de personas que lo componen es muy elevado. En gran cantidad de bibliografía del tema se recomienda que el número sea como mínimo cinco y máximo de nueve.

Este número debe tomarse como referencia y de acuerdo a las características de la organización podremos variarlo, pero no alejándonos demasiado. Se debe recordar que un número pequeño de miembros dificulta la interacción e intercambio que generará una alta productividad y a medida que aumenta el tamaño del equipo, disminuye el tiempo disponible de cada miembro para aportar al conjunto y la dinámica interna tiende a hacerse más formal. En este caso la eficacia y creatividad grupal sufren un cierto deterioro. *www.monografias.com*

2.1.10. Organización

Hablar de equipo da idea de acción conjunta; y si bien es cierto que la estructura organizacional del equipo ha de variar según sean los objetivos del mismo, hay algunas características comunes a todos los equipos.

Distribución de responsabilidades, funciones y actividades:

Un trabajo en conjunto no puede darse cuando “todos están en todo”, es necesaria una distribución de funciones y tareas, con las respectivas responsabilidades. La distribución y delimitación de tareas no basta, es necesario que los miembros las comprendan y acepten. La confluencia y articulación de funciones, actividades y tareas es la base de un trabajo en equipo bien organizado, que permitirá aumentar la capacidad operativa y tomar decisiones adecuadas.

Cada miembro debe conocer, aceptar y asumir las actividades que le corresponden y las responsabilidades que la acompañan, procurando que sus actividades confluyan con los objetivos del equipo. Cuando los miembros del equipo son irresponsables o no asumen con seriedad sus actividades, el equipo ha de fracasar.

Es imprescindible la implicación de cada miembro y el compromiso con el equipo, para crear, mantener y desarrollar el espíritu de equipo.
www.monogafias.com

2.1.11. Conducción, coordinación y liderazgo

Para que un trabajo en equipo pueda darse tiene que haber alguien que tenga la responsabilidad de coordinación, dirección o liderazgo, pero también, no puede darse con una conducción autocrática.

La situación de liderazgo o conducción no debe afectar en lo más mínimo la igualdad de condiciones entre todos los miembros del equipo. Siempre se debe tratar de conseguir una asociación igualitaria de todos los miembros, aunque la estructura o forma de organización del equipo implique funciones de distinta jerarquía y distribución de roles.

Reglas Internas:

Siempre es necesario acordar normas o reglas de funcionamiento que impliquen una disciplina interna y que sean coherentes con las actividades y funciones de cada integrante.

Al formularse las reglas, cada uno sabe a qué atenerse, y se evita que muchas cosas queden libradas a la buena voluntad de algún miembro, o que las cosas la interprete cada uno según la circunstancia. Esto mejora las relaciones interpersonales, la articulación en el trabajo y evita los roces personales.

Las reglas variarán de equipo a equipo, pero podemos remarcar características comunes que deben reunir: ser aceptadas por el equipo en conjunto y por cada miembro individualmente; tener significación para todos; ser viables, por lo que deben ser compatibles con la posibilidad de cumplimiento de los integrantes del equipo. *www.monogafias.com*

2.1.12. Estrategias para fomentar el trabajo en equipo

Entre las estrategias para promover el trabajo en equipo tenemos:

- ✓ Entregar toda la información para que el equipo funcione: Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.
- ✓ Generar un clima de trabajo agradable: Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos:

En lo físico, es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo.

Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones.

También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".

Definir claramente los tiempos para lograr la tarea: Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea.

Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones. *www.monogafias.com*

2.1.13. Motivación

La motivación en el trabajo a partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta, se pondrán los cimientos que permitirán analizar desde un punto de vista crítico, las diferentes teorías de la motivación. *www.monogafias.com*

2.1.14. Teoría De Maslow: El Punto De Partida

En los años cuarenta, cincuenta se inicia el gran avance en el conocimiento de las necesidades humanas y como consecuencia empiezan a entenderse reacciones y conductas laborables hasta entonces inexplicables.

Maslow presenta en su teoría una organización jerárquica de predominio relativo de las necesidades humanas: Autorrealización, autoestima, afecto, seguridad y fisiológicas.

Esto es que el sistema de necesidades humanas están en constante expansión, de forma que las más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción de las necesidades de orden inferior. El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es el de autorrealización: esto es la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser, esta teoría hace hincapié en la singularidad de cada individuo. Palomo Vadillo María Teresa (2001), en su obra *“Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”* (p.24-25).

2.1.15. Participación y Motivación

Los indicadores más importantes que impactan en la integración de un equipo son: **la participación y la motivación.**

En su sentido más básico, **participación** es la acción y efecto de tomar parte.

Tomar parte significa:

- ✓ “compartir” con otros.
- ✓ “tener en común”, es decir poseer determinadas características o bienes que también poseen otros.
- ✓ “ser parte”, es decir, integrar una realidad determinada.

La participación tiene una base instrumental o racional y una base afectiva.

De acuerdo a la base afectiva se participa porque se siente placer en hacer cosas con otros y porque en esa acción colectiva el hombre encuentra satisfacción a necesidades afectivas. De acuerdo a la base instrumental se participa porque hacer cosas en forma colectiva es más eficaz que hacerlas en forma individual.

Según algunos autores la participación pertenece al área de la conducta afectiva y como tal no se aprende con razonamientos teóricos, ni por mandato u obligación, sino que como toda actitud se aprende a través de la vivencia o de la identificación con las personas con las que se trabaja.

Para alcanzar el éxito en las tareas que se plantea el equipo, se requiere de la participación activa y responsable de todos los miembros.

Cada parte del trabajo que realiza cada miembro, contribuye a la obtención de los objetivos.

La motivación es en general “la movilización interna de un individuo o grupo (proyección de energía hacia las metas propuestas) para responder a estímulos o situaciones externas”. Motivar es interesar a una persona a hacer algo.

La motivación es:

- ✓ Despertada: a través del conocimiento de las necesidades, deseos o interés de las personas que conforman el equipo.
- ✓ Mantenedora: cuando las necesidades de cada una de las personas son satisfechas y se percibe una utilidad.
- ✓ Orientada: a través de una actividad útil y relacionada con la realidad.

Para despertar, mantener y orientar la motivación en un grupo es necesario tener en cuenta que la motivación fluye a partir de cuatro tendencias básicas del ser humano:

1. Deseo de reconocimiento.
2. Deseo de seguridad.
3. Deseo de nuevas experiencias.
4. Deseo de respuesta. www.monogafias.com

2.1.16. La comunicación como instrumento de trabajo

La comunicación es el fundamento de toda vida social, y por tanto un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones y de los equipos de trabajo en particular, ya que permite transmitir normas y valores, aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, liderar a los equipos de trabajo, etc.

Por ello una de las funciones prioritarias de todo directivo es desarrollar y mantener un sistema de comunicación eficaz, tanto dentro del propio equipo de trabajo como con el resto de miembros de la organización.

- ✓ Una buena comunicación facilita la transmisión de aspectos generales de la organización (misión, valores, normas, etc), la coordinación de las actividades entre los departamentos, la toma de decisiones, dar instrucciones, recibir sugerencias, favorecer la participación e integración del personal, aspectos que están directamente relacionados con el mejoramiento de la eficacia, seguridad y satisfacción del personal. www.monogafias.com

2.1.17. Proceso de Comunicación

Una de las competencias fundamentales de los directivos es la comunicación, competencia que se define como: informar clara y concisamente y obtener información de una amplia gama de personas, así como uno de los instrumentos claves para el funcionamiento de los equipos de trabajo efectivos.

Elementos Del Proceso De Comunicación. En todo proceso de comunicación se pueden distinguir los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, retroinformación, canal y código.

Emisor: persona o grupo de personas que emiten el mensaje.

Receptor: persona o grupo de personas que reciben el mensaje.

Mensaje: Es la información (hechos, ideas) que el emisor transmite al receptor.

Retroinformación: Es la confirmación del mensaje que hace el receptor al emisor después de haberlo recibido.

Canal: medio a través del cual se transmite el mensaje.

Código: conjunto de símbolos (lenguaje, gestos) utilizados para expresar el mensaje.

Tipos de comunicación:

Existen diferentes tipos de estructuras comunicacionales. Dos de ellas son:

- ✓ Estructura cooperativa o red de circuitos múltiples: en este tipo de estructura la atmósfera grupal permite adoptar la actitud de tratar de entender al otro, aprovechar su riqueza personal, esto permite potenciar los aspectos más positivos y creativos de los diversos miembros, facilita el aprendizaje y la producción grupal. Esta matriz se corresponde a un estilo de conducción democrático.

- ✓ Estructura Competitiva o estructura radial: este tipo de matriz atenta contra la constitución de un buen clima grupal. La matriz competitiva transforma a los integrantes en contendientes recíprocos, el eje motivacional es alcanzar un lugar destacado o superior, inhibe los procesos cooperativos, bloquea el placer del trabajo conjunto y la posibilidad de la creación en común, mueve a adoptar una actitud ofensiva - defensiva que genera tensión y ansiedad. La competencia refuerza la dependencia con respecto al líder o autoridad, por lo que esta matriz se corresponde a un estilo de conducción autoritario.

Sin comunicación no puede existir un equipo de trabajo y cuando mejores son las comunicaciones, mayores son las posibilidades de un buen funcionamiento del mismo. En todo grupo en que se llevan a cabo un conjunto de actividades, se dan conjuntamente interacciones y comunicaciones.

En la base para toda buena comunicación deben existir buena información y transparencia.

La buena información es adecuada y suficiente en todas sus formas.

Puede ser:

- ✓ General: es aquella información que influye en el funcionamiento del equipo, aunque sea de cuestiones ajenas o tangenciales al mismo.
- ✓ Operativa: es lo concerniente al trabajo grupal y personal. Cada uno debe saber cuáles son sus tareas y como se complementan con las actividades de los demás.
- ✓ Motivadora: es el conocer a los otros, que ayuda a crear un ambiente que gratifica y motiva para vivir el equipo.

La comunicación es una ida y vuelta, no solo hay que transmitir, sino asegurarse que se ha recepcionado lo dicho, la comunicación es mucho más que información.

La comunicación en el equipo debe ser transparente, hay que desterrar los comentarios y críticas a espaldas de las personas. El chisme mina y deteriora el funcionamiento de cualquier equipo. Las cuestiones deben plantearse abiertamente, de frente, con sinceridad y respeto por el otro y sus opiniones aunque sean diferentes a las de uno; hay que saber escuchar, no hay que descalificar al otro.

Es siempre saludable la autocrítica personal y del equipo, esto va de la mano de la madurez del equipo. Palomo Vadillo María Teresa (2001), en su obra "*Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*" (p.24-25).

2.1.18. Liderazgo

Los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados del trabajo en equipo, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

Los líderes son aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra manera tienen interés en la organización. Están incluidos el equipo de dirección, los demás directivos y todos aquellos que ocupan puestos de dirección de equipo o de liderazgo.

El liderazgo desarrolla la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.

El liderazgo motiva, apoya y reconoce a las personas de la organización, por parte de los líderes; comunica personalmente la misión, visión, valores, políticas, estrategias, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.

Así el líder debe ser accesible, escuchar activamente y responder a las personas que integran la organización; también el líder ayuda, apoya a las personas hacer realidad sus planes, objetivos y metas; el líder anima y permite a las personas a participar en actividades de mejoramiento; el líder da reconocimiento oportuno y adecuado a los esfuerzos de los individuos y equipos de trabajo de todos los niveles de la organización.

Tipos de liderazgo:

- ✓ Autoritario o autocrático.
- ✓ Paternalista.
- ✓ Permisivo.
- ✓ Democrático.

Características que debe reunir un buen líder:

- ✓ Siempre estar presto a reconocer los logros y actitudes positivas y elogiar.
- ✓ Usa frecuentemente las palabras claves: GRACIAS y POR FAVOR.
- ✓ Siempre está en crecimiento.
- ✓ Lucha por cumplir sus objetivos y los del grupo.
- ✓ Se lanza hacia delante en la búsqueda del éxito.
- ✓ Habla de sus propios errores antes de los de los otros.
- ✓ Es íntegro y honesto.
- ✓ Motiva a los demás a crecer.
- ✓ Se interesa por los demás más allá de su rendimiento en el grupo.
- ✓ Busca oportunidades de felicitar antes que señalar errores (aunque a veces debe hacerlo también).
- ✓ Facilita el diálogo abierto y sincero.
- ✓ Es claro y específico en sus metas.
- ✓ Es responsable.
- ✓ Hace lo correcto antes que lo popular.

Palomo Vadillo María Teresa (2001), en su obra *“Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”* (p.24-25).

Actitudes necesarias para el Trabajo en Equipo:

Ser responsable y colaborar:

- ✓ Comprometerse a ser parte del éxito del equipo.
- ✓ Comprometerse a tomar responsabilidades de acción: lo de menos es asistir a las reuniones, lo que vale es el trabajo que uno se propone.
- ✓ Ayudar al equipo a desarrollar un entendimiento común de los problemas que enfrenta.
- ✓ Responsabilizarse por lo que uno dice y hace.
- ✓ Repasar el orden del día antes de la reunión y llegar preparado.
- ✓ Brindarse para tomar apuntes, llevar cuenta del tiempo, dirigir la reunión o para organizar los resultados.

Ser puntual:

El tiempo de los demás asistentes es tan importante como el propio. Muchas reuniones fracasan por no empezar a la hora prevista, o no se pueden desarrollar todas las actividades previstas por falta de tiempo. *www.monogafias.com*

Cumplir los compromisos:

- ✓ Hacer un esfuerzo especial por cumplir con los compromisos, recordando plazos y tareas aceptadas y de no poder cumplir informar con anticipación para poder hacer arreglos alternativos.
- ✓ Considerar los propios compromisos y prioridades actuales antes de aceptar más trabajo por hacer. *www.monogafias.com*

Contribuir a las deliberaciones/discusiones:

- ✓ Aportar ideas y sugerencias a las deliberaciones.
- ✓ Escuchar atentamente a los demás sin interrumpir, cuando en una reunión se interrumpen unos a otros, no se avanza en el pensamiento.
- ✓ Contribuir a dirigir las deliberaciones del equipo.
- ✓ Reflexionar antes de hablar, no usando frases incorrectas ni ofensivas; se puede demostrar disconformidad con otros integrantes sin herirlos.
- ✓ Dar las razones de mis opiniones.
- ✓ Pedir a los otros que den las razones de sus opiniones.
- ✓ Contribuir a que otras personas participen pidiéndoles su opinión.
- ✓ Tratar que el grupo recobre su curso cuando divaga en las deliberaciones.
- ✓ Asociar y resumir ideas.
- ✓ Sugerir métodos que el grupo pueda usar para tratar problemas.
- ✓ Tratar de encontrar aspectos coincidentes en los puntos de vista que se oponen.
- ✓ No hablar sino cuando se tiene algo interesante que decir, dejando de lado las palabras inútiles.
- ✓ Ser breve tiene mucho mérito y resulta muy provechoso para el grupo.

- ✓ No criticar sin dar razones, la crítica debe ser fundada y siempre debe ir acompañada de una solución constructiva.
- ✓ Mejorar día a día las propias actitudes para deliberar y escuchar.
www.monogafias.com

Escuchar para entender:

- ✓ Brindar toda la atención a los demás.
- ✓ Escuchar con simpatía a los que exponen ideas diferentes a las propias.
- ✓ Oír las opiniones de los otros para enriquecerse.
- ✓ Ser receptivos a las ideas de los demás. *www.monogafias.com*

Exponer el mensaje con claridad:

- ✓ Indicar claramente los mensajes o puntos críticos que desea destacar.
- ✓ Hablar de manera tal que ayude a las personas a entender lo que quiere decir.
- ✓ Prepararse para respaldar ideas con ejemplos, información datos e ilustraciones.

Contribuir a la retroinformación: notar cuando otra persona está haciendo algo particularmente provechoso para el equipo.

- ✓ **Ser sincero:** se debe expresar siempre el pensamiento con toda honradez, durante la reunión.

No se debe esperar a la salida para decir lo que debe hacerse o criticar lo que se dijo o hizo. Después de la reunión no queda otra cosa que hacer lo acordado. *www.monogafias.com*

Características del trabajo en equipo:

Entre las características del trabajo en equipo podemos mencionar las siguientes:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su trabajo.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo:

Es contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia. *www.monogafias.com*

Promover canales de comunicación:

Tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico.

Permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño. *www.monogafias.com*

2.2. Posicionamiento Teórico Personal

El éxito de las empresas o instituciones depende, en la gran mayoría de la afinidad, la comunicación y el compromiso que pueda existir entre los empleados.

Cuando todos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente, pero esto no es fácil ya que los miembros de un mismo grupo no se entienden entre sí para llegar a una conclusión final.

Cada persona piensa diferente y, a veces se cree que "nuestra opinión" domina sobre la de nuestro compañero, sin embargo ¿cómo podemos llegar a un equilibrio?

Esencialmente está es la clave del éxito, en saber cómo nos desenvolvemos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras y por eso nosotros en esta investigación el objetivo es encaminar por un mismo sendero todas las estrategias que se debe tener al trabajar en equipo.

2.3. Interrogantes de Investigación

1. ¿Se contribuyó a mejorar la organización en los diferentes departamentos sobre estrategias para el trabajo en equipo?
2. ¿Ayudó a mejorar y orientar el tipo de información que individualmente se investigó sobre el trabajo en equipo?
3. ¿Se benefició saber las estrategias para mejorar el trabajo en equipo?

2.4. Matriz Categorial

CONCEPTO	CATEGORÍA	DIMENSIÓN
<p>Capacitación.- Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.</p> <p>Estrategias.- es el arte y trazar para dirigir un asunto.</p>	Capacitación en estrategias.	<p>Estrategias</p> <p>Fortalecimiento</p>
<p>Trabajo en Equipo.- implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.</p>	Trabajo en Equipo.	<p>Trabajo</p> <p>Equipo</p>
<p>Organización.- es la acción y efecto de organizar u organizarse.</p>	Organización.	Incidencia

CAPITULO III

3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño, Enfoque y Tipos de Investigación

La investigación como base del conocimiento científico, es el proceso en el que se relacionan la observación, descripción y explicación.

Este proyecto es factible porque el tema que se investigó, estuvo al alcance del investigador, ya que es el conocedor del entorno permitiendo desarrollar el mismo en todas sus fases con procesos lógicos y claros a conseguir mediante los objetivos planteados

El presente trabajo de investigación es de carácter no experimental porque no se manipuló variables ni se planteó hipótesis, tuvo un carácter propositivo debido a que se presentó propuestas de trabajo.

Es una investigación de campo porque se basó en evidencias documentales y comentarios en el lugar de los hechos, es decir los investigadores se encontraron dentro del área a investigarse como es la PUCE-SI.

Este tipo bibliográfica porque se acudió a varias obras de autores de connotado renombre, que sirvieron de apoyo para el marco teórico.

Además fue una investigación de tipo exploratorio con ciertos alcances descriptivos que permitió ordenar el resultado de la investigación y se “exploró algo poco investigado o desconocido” (Hernández R. et al, 1994:60).

También interpreta la problemática de estudio ya que analizó e interpretó los hechos y fenómenos. Tiene un enfoque de carácter cualitativo porque se utilizó la estadística básica de análisis, al mismo tiempo se determinó especialmente el trabajo en equipo dentro del personal administrativo de la PUCE-SI.

3.2. Métodos de Investigación

Entre los métodos que se utilizó en la presente investigación tenemos los siguientes:

Empíricos:

Recolección de Información: Este método de investigación nos ayudó a recolectar las diversas opiniones sobre el problema a investigarse, dar soluciones para un mejoramiento en el trabajo.

Teóricos:

Inductivo: Se aplicó este método indagando las particularidades del problema, es decir mejorando y fortaleciendo el trabajo en equipo en la organización de las responsabilidades adquiridas en los departamentos.

Deductivo: Se aplicó este método partiendo de que el personal administrativo no ha recibido la capacitación necesaria en establecer las estrategias que se debe tener para realizar un excelente trabajo en equipo.

Analítico: Nos permitió analizar la investigación y someterla al estudio independientemente para sacar una conclusión para mejorar el trabajo en equipo.

Sistemático: Nos permitió reconstruir en el pensamiento todas las variedades del objeto de estudio para tomarlo como concreto.

En conjunto análisis y síntesis “forman una unidad: son dos aspectos dialécticamente unidos, del ser y del pensamiento” (Gutiérrez A. 1991:78).

3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación

La investigación se lo realizó en los diferentes departamentos de la PUCE-SI, se aplicó diferentes técnicas para analizar las consecuencias de ésta organización, y para los individuos la implantación de los sistemas de trabajo en equipo, porque se ha comprobado que la participación conjunta de superiores y colaboradores en el planteamiento de los objetivos, en la interpretación y análisis de los resultados, hizo que las decisiones sean mejor comprendidas, aceptadas y llevadas a la práctica.

Se utilizó la encuesta como una técnica de investigación ya que es un técnica de investigación social obtendremos información, mediante la consulta al personal administrativo de la PUCE-SI, que son los actores involucrados del trabajo en equipo, mediante encuestas que se realizó con la ayuda de un cuestionario, este diagnóstico de investigación constó de 8 preguntas las mismas que fueron estudiadas particularmente y analizadas, para sacar las conclusiones necesarias del problema a investigar.

3.4. Población

La población a investigar fue de 140 personas las mismas que pertenecen al personal administrativo de la PUCE-SI.

N°	DEPARTAMENTOS	JEFES	PERSONAL
1	Pro-rectorado y Vice -Pro-rectorado	2	1
2	Dirección Académica	2	3
3	Dirección Administrativa	1	5
4	Dirección Financiera	1	-
5	Presupuesto	1	-
6	Contabilidad	1	6
7	Tesorería	1	5
8	Secretaría General	1	7
9	Comisión Evaluación	1	1
10	Coordinación Evaluación curricular	1	-
11	Comisión de Evaluación Institucional	1	1
12	Unidad de Comunicación Institucional	1	4
13	Dirección de Estudiantes	1	3
14	Misiones Universitarias	1	2

15	Unidad de Servicios Empresariales	1	4
16	Comisión de Vinculación	1	1
17	Unidad de Servicios Médico	1	1
18	Planificación	1	-
19	Planta Física	1	-
20	Unidad de Educación a distancia	1	-
21	Logística y Transporte	1	4
22	Escuela de Hotelería y Turismo	2	3
23	Sistemas, laboratorios y mantenimiento	1	12
24	Instituto de Lenguas y Lingüística	2	2
25	Escuela de Comunicación Social	2	1
26	Escuela de Negocios y Comercio	2	7
27	Escuela de Ciencias Ambientales	3	13
28	Escuela de Diseño	1	3
29	Escuela de Ingeniería	2	2
30	Escuela de Arquitectura	1	1
31	Escuela de Jurisprudencia	2	1
32	Biblioteca	1	2
33	Departamento de investigación	1	2
TOTAL		43	97

3.5. Muestra

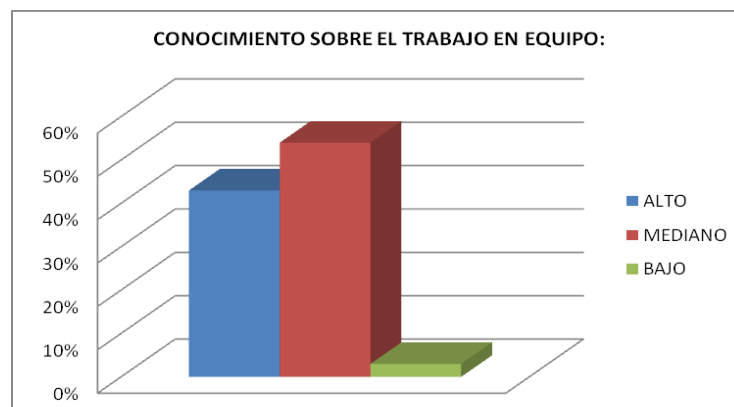
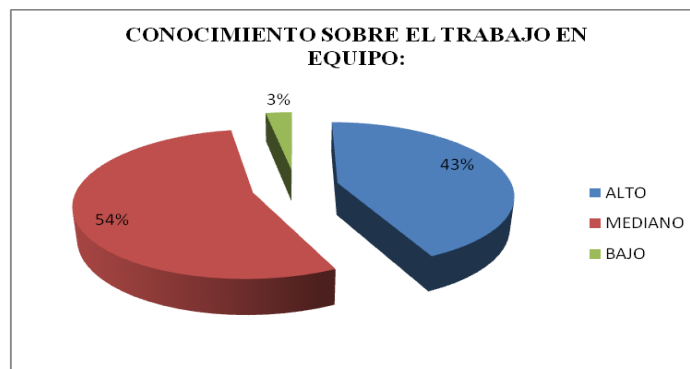
Debido a que la población a investigarse no es muy extensa no se realizó el cálculo de muestra, además el estudio se aplicó a profundidad con todo el personal administrativo.

CAPÍTULO IV

4.1. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada al personal Administrativo de la PUCESI.

1. Su conocimiento sobre trabajo en equipo es:

	ALTO	MEDIANO	BAJO	TOTAL
TOTAL	60	76	4	140
PORCENTAJE	43%	54%	3%	100%

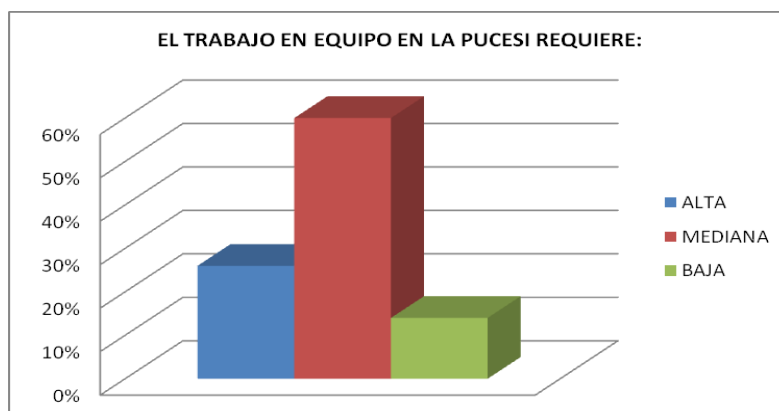
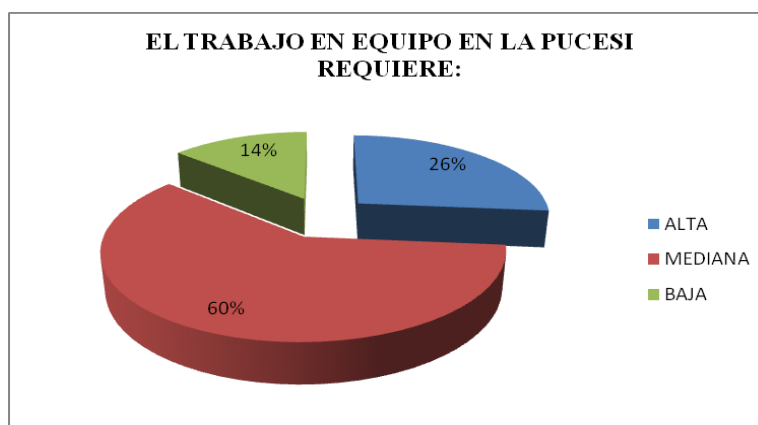


ANÁLISIS:

De las 140 encuestadas, 76 personas consideran Mediano el conocimiento del trabajo en equipo, y apenas 4 personas que corresponden al 3% considera nivel Bajo de conocimiento.

2. El trabajo en equipo en la PUCESI requiere una mejora:

	ALTA	MEDIANA	BAJA	TOTAL
TOTAL	37	84	19	140
PORCENTAJE	26%	60%	14%	100%

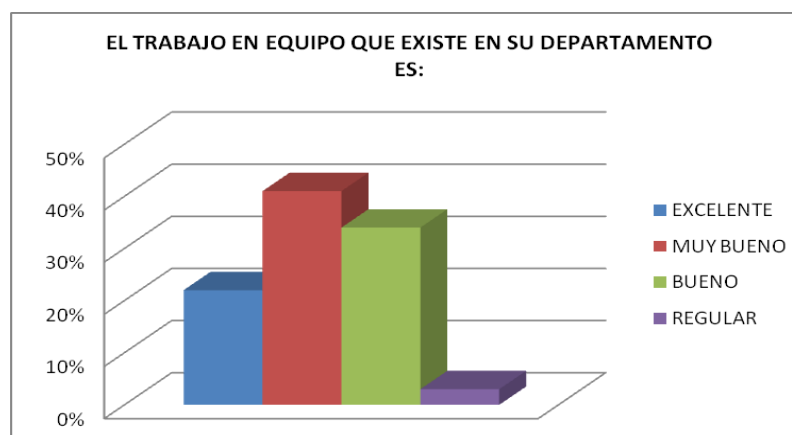


ANÁLISIS:

De acuerdo a las encuestas sobre la mejora que requiere el trabajo en equipo en la PUCESI, 84 personas que corresponden al 60% consideran Mediano y 19 personas que constituye el 14% determinan que el nivel es Bajo.

3. El trabajo en equipo que existe en su departamento es:

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	TOTAL
TOTAL	31	57	48	4	140
PORCENTAJE	22%	41%	34%	3%	100%

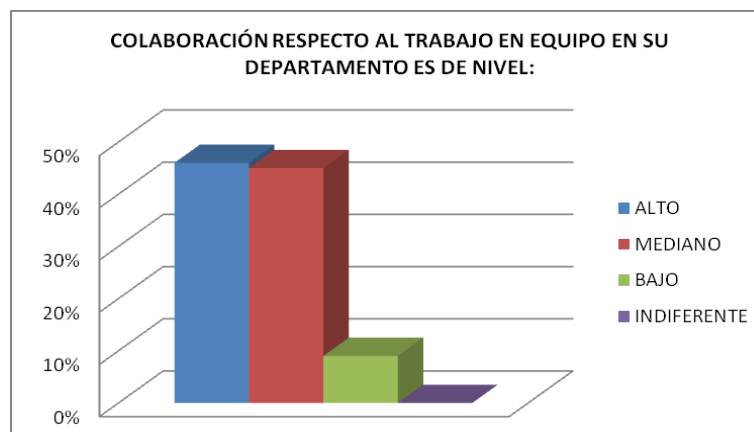
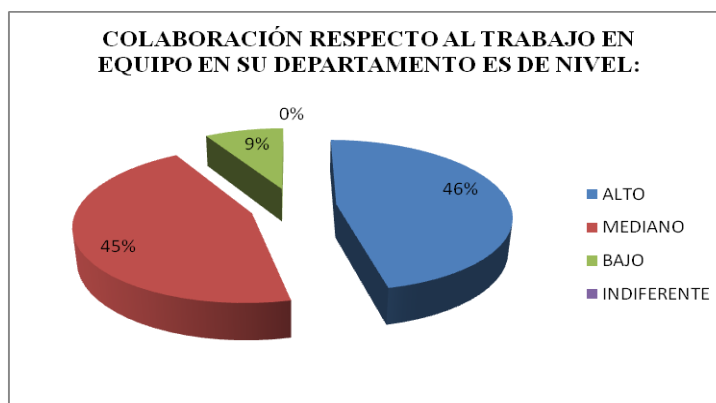


ANÁLISIS:

En los diferentes departamentos de la PUCESI existe un nivel Muy Bueno de trabajo en equipo, de 57 personas que son el 41% y Regular 4 encuestados que equivale al 3%.

4. Su colaboración respecto al trabajo en equipo en su departamento es de nivel:

	ALTO	MEDIANO	BAJO	INDIFERENTE	TOTAL
TOTAL	65	63	12	0	140
PORCENTAJE	46%	45%	9%	0%	100%

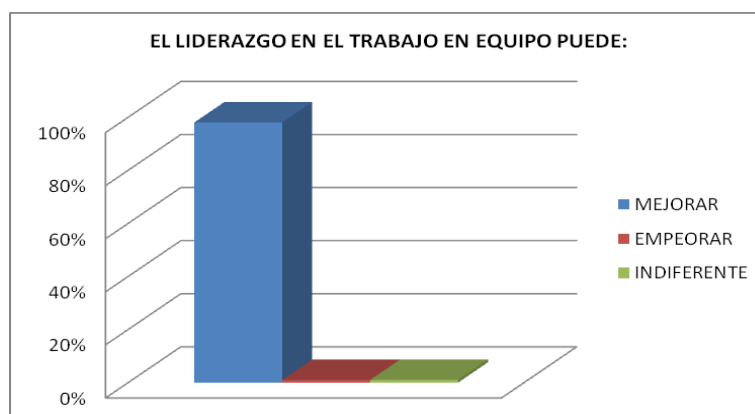


ANÁLISIS:

Respecto a la colaboración del trabajo en equipo en cada uno de los departamentos de la PUCESI, 65 personas que son el 46% son de nivel Alto y el 0% es Indiferente.

5. Para su criterio, en liderazgo en el trabajo en equipo puede:

	MEJORAR	EMPEORAR	INDIFERENTE	TOTAL
TOTAL	137	2	1	140
PORCENTAJE	98%	1%	1%	100%

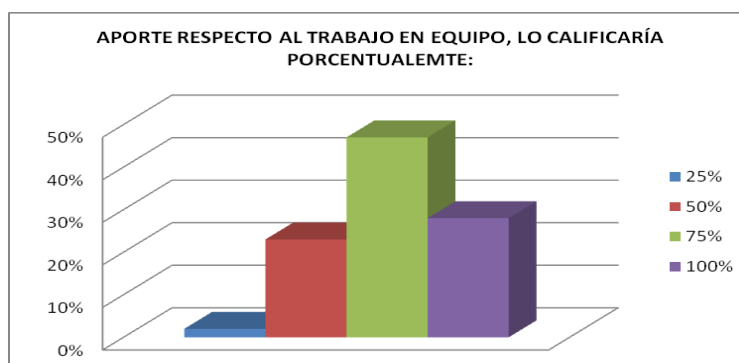
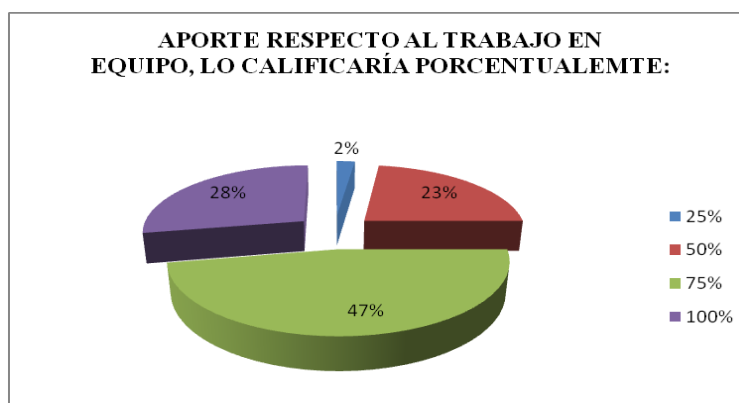


ANÁLISIS:

Según el criterio personal el Liderazgo de trabajo en equipo en la PUCESI, 137 personas que constituyen el 98% pueden Mejorar y apenas el 1% manifiesta ser Indiferente en la opinión de liderazgo del trabajo en equipo.

6. Su aporte respecto al trabajo en equipo, lo calificaría porcentualmente:

	25%	50%	75%	100%	TOTAL
TOTAL	3	32	66	39	140
PORCENTAJE	2%	23%	47%	28%	100%

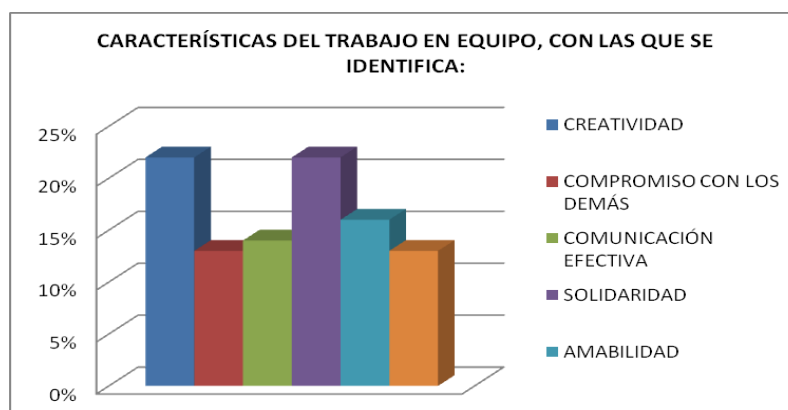
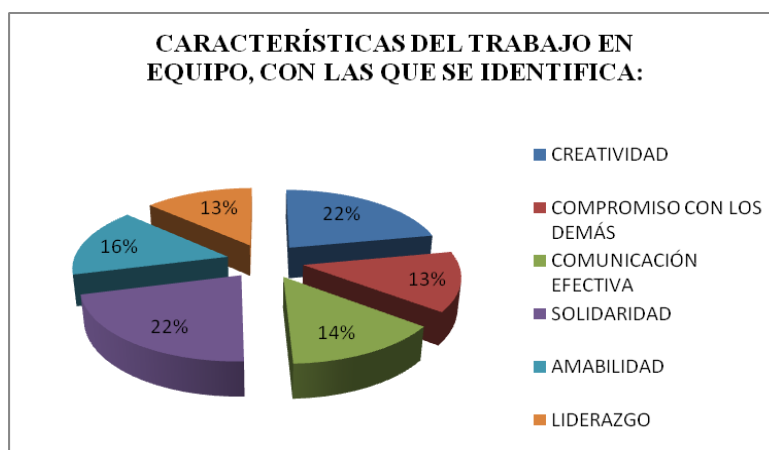


ANÁLISIS:

Según el aporte del personal de la PUCESI sobre el trabajo en equipo, al tabular porcentualmente: 66 personas dicen aportar el 75%, lo cual equivale al 47% y 3 personas corresponden el 25% representando el 2% de las encuestas.

7. De las siguientes características del trabajo en equipo, marque con una X al menos tres con las que se identifica.

	CREATIVIDAD	COMPROMISO CON LOS DEMÁS	COMUNICACIÓN EFECTIVA	SOLIDARIDAD	AMABILIDAD	LIDERAZGO	TOTAL
TOTAL	96	59	61	94	69	58	437
PORCENTAJE	22%	13%	14%	22%	16%	13%	100%

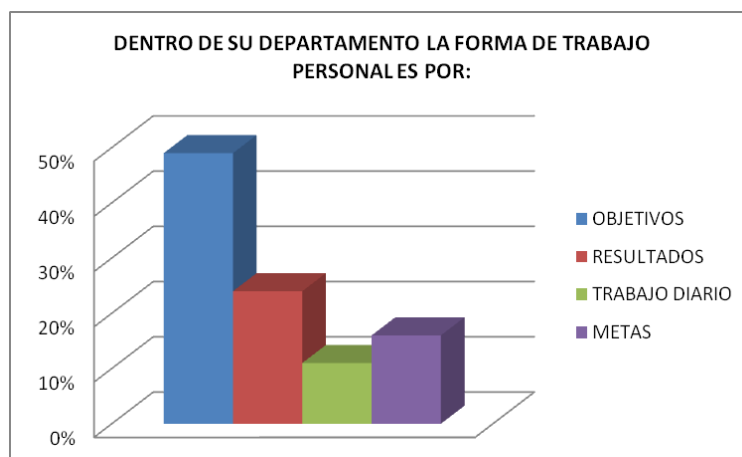
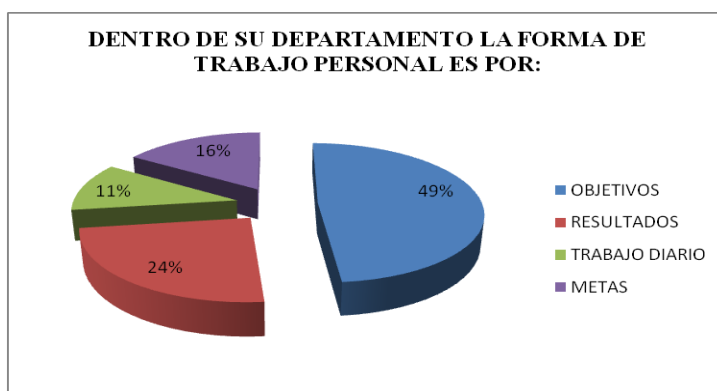


ANÁLISIS:

Entre las principales características del trabajo en equipo con las que se identifican el personal Administrativo de la PUCESI, se destacan: la Creatividad en 96 personas con el 22% y la Solidaridad con 94 personas que son el 22%, son las que se identifican con más alto porcentaje; y el Compromiso con los demás, 59 personas con el 13% y Liderazgo 58 personas con el 13% que tienen el porcentaje más bajo.

8. Dentro de su departamento la forma de trabajo personal es por:

	OBJETIVOS	RESULTADOS	TRABAJO DIARIO	METAS	TOTAL
TOTAL	82	41	19	27	169
PORCENTAJE	49%	24%	11%	16%	100%



ANÁLISIS:

La forma de trabajo personal en cada departamento de la PUCESI, según los encuestados lo realizan: por Objetivos 82 personas que son el 49%; y el nivel más bajo: por Metas 22 personas que constituye el 16%.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

Del análisis e interpretación de resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal administrativo de la PUCESI, se extrae las siguientes conclusiones:

- Es necesario una motivación para mejorar el nivel de conocimiento del trabajo en equipo en la PUCESI.
- Se requiere el mejoramiento del trabajo en equipo en la PUCESI, asignando responsabilidades, para el buen desempeño en sus funciones.
- El trabajo en equipo de los diferentes departamentos de la PUCESI, se debe desarrollar con mayor éxito en todas sus actividades, con nuevas estrategias de planificación.
- Se debe comprobar que el nivel de colaboración del trabajo en equipo en la PUCESI es de un nivel alto, únicamente se necesitan directrices para el fortalecimiento del mismo.
- El liderazgo del trabajo en equipo del personal administrativo de la PUCESI, es la base fundamental para el desenvolvimiento eficiente en todas las tareas asignadas a cada funcionario.
- Teniendo un conocimiento real sobre el aporte al trabajo en equipo del personal administrativo de la PUCESI, debe existir un mejoramiento y afianzamiento del compromiso con los demás.
- Al tener la oportunidad de experimentar la forma del trabajo en equipo del personal administrativo de la PUCESI, se puede concluir que se requiere de un mayor reforzamiento en este campo.

5.2. Recomendaciones:

Establecidas las conclusiones se puede realizar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Elaborar una guía de motivación para mejorar el nivel de conocimiento del trabajo en equipo de la PUCESI.
- ✓ Mejorar el trabajo en equipo en los diferentes departamentos de la PUCESI, para cumplir a cabalidad con sus responsabilidades y funciones asignadas por los jefes departamentales.
- ✓ Aplicar las directrices para obtener el fortalecimiento del trabajo en equipo y elevar el nivel de colaboración del personal administrativo de la PUCESI.
- ✓ Solicitar una mayor preocupación a las autoridades para que se dicten charlas de motivación y brindar una mejor orientación y asesoramiento sobre el liderazgo del trabajo en equipo.
- ✓ Coordinar adecuadamente las tareas asignadas a cada funcionario del personal administrativo de la PUCESI, lo cual constituye la base fundamental para un desenvolvimiento eficiente.
- ✓ Implementar metas a corto plazo y desarrollar diferentes estrategias para fortalecer el trabajo en equipo del personal administrativo de la PUCESI, creando y estableciendo vínculos de integración con autoridades, personal administrativo, para mejorar la comunicación y el liderazgo.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. GUIA DE ORIENTACIÓN PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PUCESI.

6.2. JUSTIFICACIÓN:

Todos los seres humanos y particularmente los profesionales necesitan actualmente estar en permanente capacitación y perfeccionamiento especialmente si quieren brindar un excelente servicio a sus clientes externos de la comunidad universitaria; por esta razón se cree necesario realizar una Guía sobre el **TRABAJO EN EQUIPO** dirigido a los funcionarios administrativos de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra.

El presente trabajo tiene como finalidad determinar que tipo de carencias existe sobre el trabajo en equipo y cuales son las más recurrentes para la atención al cliente por parte del Personal Administrativo de la PUCESI, tratar de implementar estrategias viables para su mejoramiento.

El éxito de una empresa no solo depende de los servicios que presten y entreguen sus funcionarios, sino de la satisfacción que consigan y adquieran los clientes por los servicios recibidos.

Para cumplir las necesidades de los clientes es indispensable desarrollar mejor el trabajo en equipo, no solo las secretarias sino todo el Personal que se encuentra involucrado.

Es fundamental que dentro del proceso investigativo se motive al recurso humano para que ellos sean protagonistas de su propia formación personal y profesional, es decir que es necesario su actualización y capacitación permanente.

Con esta guía queremos dar un incentivo al Personal Administrativo de la PUCESI para que se preparen y actualicen en la búsqueda de una mejor calidad del trabajo en equipo, incluso cuando uno de los ingredientes se llama buena voluntad y gran responsabilidad en el desempeño de nuestras funciones; pues de lo contrario podemos caer en el individualismo y aislarnos en un trozo de tierra desconocida.

Trabajar en equipo requiere de una gran tarea con muchos esfuerzos en el que se implican varias partes; con ésta guía que se presenta sobre el Trabajo en Equipo, se pretende dar pequeñas sugerencias y ayudar a quien más lo necesita en algunas situaciones del quehacer diario, aclarar algunos puntos que puedan servir de referencia a los demás en su trayectoria profesional y personal, para vencer los obstáculos y pulir cada vez más sobre la realidad del trabajo en equipo.

Los diferentes temas que se desarrollaron en los talleres sobre el trabajo en equipo fueron de gran ayuda que recibió el personal administrativo de la PUCESI, para empezar a poner en práctica las diferentes motivaciones.

6.3. FUNDAMENTACIÓN:

LO QUE SE QUIERE LOGRAR.

- Integración del grupo.
- Actitud abierta a la participación.
- Aporte con ideas y experiencias.
- Construcción de métodos, procedimientos y técnicas activas.
- Identificación de los elementos que conforman el proceso de una competencia.
- Demostración de compromiso hacia la socialización de lo aprendido de esta guía.

TRABAJO EN GRUPO.

Sus integrantes.

- Se entregan parcialmente.
- Trabajan en función de objetivos particulares, departamentales o personales.
- Se involucran con el grupo.
- Son dirigidos por jefes.
- Las ideas son parcializadas y su análisis depende de su "procedencia".
- Se conservan las jerarquías individuales, limitando la creatividad y productividad del sus integrantes.
- Critican, juzgan y no cooperan.
- Se limitan a observar.
- Muestran individualismo y egoísmo.

TRABAJO EN EQUIPO

Sus integrantes.

- Se entregan de cuerpo, mente y alma.
- Luchan y trabajan en función de objetivos comunes a la organización.
- Se comprometen con el equipo.
- Son orientados por líderes independientemente considerados, analizados y debatidos de su procedencia (facilitadores).

Todas las ideas son:

- En el funcionamiento de los equipos de trabajo no existen niveles de jerarquía dentro de los participantes.
- Existe un espíritu de compañerismo y solidaridad.
- Participan activamente en el trabajo en equipo.
- Tienen un espíritu de equipo.

COMO TRABAJAR EN EQUIPO.

Para trabajar en equipo es necesario crear un entorno que permita a las personas:

- Expresarse con libertad.
- Que exista una retroalimentación permanente.
- Que la gente participe del análisis y de la solución de los problemas.

LIDERAZGO.

SER LÍDER.

VENTAJAS

- Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.
- Se esta actualizando en los temas de interés.
- Es la cabeza, responsable frente a otros directrices.
- Se da sentido humano a la administración.
- Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.
- La persona líder construye el ser persona.

DESVENTAJAS.

- Se tiene demasiadas responsabilidades.
- Quita mucho tiempo personal.
- Ser responsable cuando un miembro comete un error.
- No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.
- Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.
- Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando estrés y preocupaciones.

CLASES DE LIDERAZGO.

AUTÒCRATA.

Oigan, yo soy el jefe aquí. Yo también tomaré las decisiones, y yo les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento".

PARTICIPATIVO.

Estoy seguro que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero me pueden ayudar dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan. Les dejaré ayudar en la implantación de la decisión, una vez que ésta haya sido tomada".

DE RIENDA SUELTA.

Aquí está el trabajo que van a hacer. Háganlo como quieran con tal de que salga bien. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difíciles.

SITUACIONAL.

En este tipo de liderazgo, el seguidor es el que determina cuál es el comportamiento del líder. De acuerdo con su propia conducta, el seguidor recibe el trato que desea. El proceder del seguidor determina el del líder.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDER SITUACIONAL.

- Sabe delegar, indicando con seguridad a sus seguidores, el como?, cuándo?, dónde? y el por qué? o con quién?
- Tiene buena comunicación.
- Sabe escuchar.
- Facilitar.
- Respaldar.

COMO LLEGAR A COMPROMETERSE CON LA INSTITUCIÓN. COMPROMETIDOS.

- Aman lo que hacen.
- Su entrega es total de cuerpo, mente y espíritu.
- Tienen objetivos y metas claras.
- Se proyectan a largo plazo.
- Son leales, su conducta se maneja de acuerdo a principios y valores.

INVOLUCRADOS.

- Hacen las cosas por que les toca, por obligación.
- Su entrega es parcial.
- No identifican claramente sus objetivos.
- Se proyectan a corto plazo.
- Buscan su conveniencia personal.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS.

1. Interésese sinceramente en las demás personas.
2. Sonría siempre.
3. Diríjase a las personas por su nombre.
4. Sea un buen conversador.
5. Hable siempre de lo que le interesa al prójimo.
6. Valore la importancia de los demás.
7. Evite las discusiones.
8. Respete la opinión ajena.
9. Admita sus errores.
10. Recorra siempre a la empatía.

*“NO HAGAS A OTRO LO QUE NO TE GUSTARÍA QUE TE LO HAGAN A
TI”*

SEIS RASGOS QUE DISTINGUEN A LOS LÍDERES DE LOS NO LÍDERES.

- Empuje: alto deseo de realización, ambiciosos, enérgicos, con iniciativa.
- Deseo de dirigir: deseo de influir en otras personas y dirigir las. Disposición a asumir responsabilidades.
- Honradez e integridad: alta congruencia entre palabras y hechos.
- Confianza en sí mismo: necesidad de convencer a sus seguidores de que sus metas y decisiones son acertadas.
- Inteligencia: capacidad de analizar grandes volúmenes de información, capacidad de crear su propia visión, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
- Conocimientos adecuados para el trabajo: alto grado de conocimiento acerca de la empresa, la industria y los aspectos técnicos.

LAS NUEVAS REALIDADES DEL LIDERAZGO.

- El poder ha cambiado: achatamiento de las jerarquías, del jefe poderoso al trabajador “empowered”.
- Interconectividad: la información es instantánea, las noticias se desactualizan inmediatamente.
- El conocimiento es la nueva divisa: ha reemplazado a la tierra y al capital como recurso económico.
- El mundo está fragmentado: a pesar de la globalización hay más países, más rivalidad, más intereses especiales que una década atrás.
- Nuevo contrato social: fuerza de trabajo contingente vs. permanente.
- Nueva necesidad por lo espiritual: búsqueda constante de valores, solidaridad, comunidad, sociedad civil.

COMO MEJORAR LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO.

- Cuáles son mis fortalezas y debilidades como líder?
- Dónde necesito mejorar mis capacidades?
- Qué se necesita para identificar oportunidades poniendo al riesgo en perspectiva?
- Cómo puedo motivar e inspirar a otros hacia un propósito común?
- Qué habilidades son necesarias para construir un equipo de trabajo exitoso?
- Cómo lograr la auto confianza necesaria para liderar a otros?
- Cómo puedo poner más entusiasmo y celebrar los esfuerzos comunes?

5 PRÁCTICAS FUNDAMENTALES PARA UN LIDERAZGO EJEMPLAR.

1. Desafiar el proceso: los líderes sienten la necesidad de tomar riesgos, innovar, experimentar. Su contribución principal es el reconocimiento y soporte hacia nuevas ideas.
2. Inspirar una visión compartida: los líderes tienen absoluta confianza en sus habilidades para hacer que cosas extraordinarias sucedan. Los líderes deben conocer a sus seguidores y hablar su lenguaje.
3. Permitir actuar a otros: el liderazgo implica un esfuerzo de equipo. Trabajo en equipo – Confianza – Empowerment – Sensación de pertenencia.
4. Marcar el camino: los líderes van primero. Marcan el camino a través del ejemplo y crean compromiso y dedicación.

5. Llegar al corazón: ante grandes desafíos, la gente puede sentirse exhausta, frustrada, desencantada y en muchos casos con un fuerte deseo de rendirse. El líder debe demostrar a la gente que pueden llegar a la meta y encontrar el éxito.

10 COMPROMISOS PARA LIDERAR.

Desafiar el proceso.

1. Buscar oportunidades de cambio, crecimiento, innovación, y mejora.
2. Experimentar, aceptar riesgos, y aprender de los errores.
Inspirar una visión compartida.
3. Visionar el futuro.
4. Comprometer a otros en una visión común, recurriendo a sus valores, intereses, y sueños.

Permitir actuar a otros.

- Promover la colaboración y sembrar confianza.
- Fortalecer a la gente delegando poder, dándole opciones, desarrollando competencias, asignando tareas críticas y ofreciendo soporte visible.

Marcar el camino.

- Dar el ejemplo comportándose en forma consistente con los valores compartidos.
- Obtener pequeños logros que demuestren un progreso consistente.

Llegar al corazón.

- Reconocer las contribuciones individuales que hacen el éxito del proyecto.
- Celebrar los logros del trabajo en equipo en forma regular.

QUE ESPERAN LOS SEGUIDORES DE LOS LÍDERES.

Honestidad: consistencia entre lo dicho y lo hecho. También asociado a valores y ética.

Enfoque hacia adelante: sentido de dirección y preocupación por el futuro de la organización.

Inspiración: líderes entusiastas y energéticos que inspiran una visión compartida. Aunque el contexto de trabajo no cambie, lo hacen ciertamente más significativo.

Competencia: demostrar sus habilidades para desafiar, inspirar, delegar, encaminar, y motivar. El líder agrega valor con su trabajo.

OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES.

- **Lenguaje:** utilización de expresiones metafóricas para hacer tangibles las ideas que intentan transmitir. Cuatro categorías de palabras: realistas, optimistas, activas, seguras.
- **Comunicación:** estilo positivo, entusiasta.
- **Expresión no verbal:** sonríen más, hablan más rápido, pronuncian palabras en forma más clara y mueven sus cabezas y cuerpos más a menudo.
- **Convicción personal.**

DEBEMOS TOMAR EN CUENTA.

- Soy una persona optimista.

- Llevo una vida satisfactoria y equilibrada.
- Soy una persona entusiasta.
- Proyecto una auto imagen positiva.
- Estoy contento en situaciones sociales nuevas.
- Busco el bien de los demás.
- Aprecio y acepto las felicitaciones sinceras.
- Establezco contacto de ojos en las conversaciones.
- Soy una persona orientada a las metas.
- No me importa tener que tomar decisiones.
- Cuido mi cuerpo y creo que es importante vivir bien.
- Soy capaz de expresar mis sentimientos directamente.
- Puedo reírme de mis propios fracasos y errores.
- Soy capaz de pedir ayuda sin sentirme culpable.
- Me siento cómodo hablando ante otros.
- Me parece que los obstáculos son desafíos.
- Soy un buen oyente.
- Acepto la responsabilidad de todos mis pensamientos y actos.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. GENERAL:

Mejorar la calidad de atención del Personal Administrativo de la PUCESI, a través de la capacitación y fortalecimiento del **TRABAJO EN EQUIPO**, con el propósito de generar un cambio en el proceso de interrelación personal entre los funcionarios de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra.

6.4.2. ESPECÍFICOS:

- Determinar las características del trabajo en equipo.
- Aplicar procesos metodológicos a través de los cuales podamos comprometernos con nuestra institución.
- Diferenciar los conceptos de jefe y líder.
- Aplicar algunos estilos de liderazgo.
- Implementar estrategias para mejorar las relaciones humanas.

6.5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO:

Análisis de documentos mediante las técnicas:

- Lectura exegética (lectura comentada)
- Comunidad de aprendizaje.
- Trabajo grupal.
- Descripción de experiencias.
- Análisis de documentos.
- Plenarias.
- Proyección de videos.
- Planteo de problemas y procesos de solución.
- Preparación de soluciones por grupos.
- Resolución de expectativas.

- Debates.
- Conclusiones.

6.6. RECURSOS:

6.6.1. HUMANOS.

- Facilitador.
- Personal Administrativo.

6.6.2. MATERIALES.

- Marcadores.
- Papelotes.
- Computadora.
- Proyector.
- Tiza líquida, etc.

6.6.3. TÉCNICOS.

- Textos.
- Guías.
- Evaluaciones.

6.7. UBICACIÓN SECTORIAL Y FISICA:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, es una institución privada, situada al Norte del Ecuador, en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, en la Avenida Jorge Guzmán Rueda y Avenida Aurelio Espinosa Pólit, ciudadela “La Victoria”; forma parte del “Sistema Nacional PUCE”, integrada a la Red de Universidades Andinas de los países que se vinculan por el convenio Andrés Bello.

6.8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA:

TALLER 1.

La presente dinámica consiste en escribir los nombres de las personas del grupo que tienen las características propuestas. Usted debe anotar el nombre y apellido de los miembros del grupo al frente de los rasgos solicitados. No puede anotarse dos veces un mismo nombre. Gana el que primero ha logrado llenar todo.

1. Una persona que la visitado otro país es:

2. Una persona que le guste el mismo deporte que a mi es:
.....

3. Una persona de este grupo cuyos ojos son del mismo color que el mío es.

4. Quien ha leído el mismo libro que yo es:

5. Una persona que nació el mismo mes que yo es:

6. Una persona de estatura parecida a la mía es:

7. Una persona del grupo que nació fuera de esta provincia es:
.....

8. Una persona que le agrada el mismo programa de televisión es:
.....

9. Una persona del grupo a quine me agradaría conocer más es:
.....

10. Una persona del grupo que le gusta las matemáticas es:
.....

11. Una persona del grupo que tiene el mismo número de hermanos es:
.....

12. Una persona cuyo apellido comienza con la misma letra que el mío
es:

13. Quien tiene vehículo propio es:

14. Una persona que le gusta el mismo plato favorito que a mi es:
.....

15. Una persona que tiene los mismos años de servicio que yo es:
.....

TALLER 2.

GUIA DE TRABAJO PARA TV.

INSTRUCCIONES:

1. Elabore conjuntamente con un grupo de niños, jóvenes o adultos una Guía de trabajo para TV.
2. Aplíquela luego de la observación de un programa televisivo.
3. Presente un informe , incluya los siguientes datos:
 - Datos del grupo: Número, edad, sexo, procedencia.
 - Objetivo: Propiciar un manejo crítico y creativo de los contenidos de un programa de TV.
 - Aplicación de la Guía: Se puede tomar como referencia la que se incluye en el documento.
 - Conclusiones: Deben basarse en datos recopilados en el proceso y estar en relación con el objetivo propuesto.

GUIA DE TRABAJO PARA TV

Datos del grupo

Número:

Edad:

Género:

Procedencia:

Objetivo: Propiciar un manejo crítico y creativo de los contenidos de un programa de TV.

Aplicación de la Guía.

	GUIA DE TRABAJO PARA TV
PROGRAMA	
TEMA	
FECHA	
DURACIÓN	
PERSONAS QUE VEN CONJUNTAMENTE EL PROGRAMA	
ASPECTOS SOBRESALIENTES	
¿POR QUÉ SON ASPECTOS SOBRESALIENTES?	
APRECIACIÓN PERSONAL	
INCLUSIÓN	
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	

GRUPO N°:

INTEGRANTES:

.....

TALLER 3.

ADIVINAR LOS SENTIMIENTOS.

Jugar a adivinar los sentimientos de los demás ayuda a las personas a identificar distintas emociones y ser más perceptivas al lenguaje del cuerpo.



MATERIALES:

- ✓ Características a imitar (Recortes de papel)
- ✓ Caja o cesta.

PROCESO:

1. Cortar a lo largo de las líneas de puntos las situaciones que aparecen en la página siguiente y ponerlos en una caja o cesta.
2. Explicar que es este juego de adivinanzas no se puede usar la voz, pero debe comunicarse una emoción con la cara y el cuerpo. Hacer la mímica de algunos ejemplos.
3. Dejar que los participantes dibujen una situación y pedirles que dramaticen lo que han dibujado mientras que los compañeros tratan de adivinar.
4. El primer grupo en adivinar correctamente imitará la siguiente situación.

VARIACIONES:



- Dividir a los estudiantes en equipos
- Hacer que dramaticen situaciones con una pareja o en grupos pequeños
- Dejar que los más pequeños usen las palabras para representar las escenas.

ADIVINAR LOS SENTIMEINTOS

INSTRUCCIONES:

1. Lea minuciosamente la técnica **ADIVINAR LOS SENTIMEINTOS** conjuntamente con su equipo de trabajo.
2. utilizando los materiales que tiene sobre la mesa, desarrolle el tema asignado, sin utilizar la voz, utilice únicamente gestos (el lenguaje del cuerpo), realice una mímica.
3. Realice una síntesis en el siguiente cuadro:

TEMA	
DIBUJAR	¿CÓMO SE SIENTIERON?

GRUPO N°:

INTEGRANTES:

.....

TALLER 4.



¿QUÉ SABEMOS?

1. OBJETIVO:

Colectivizar el conocimiento que los participantes tienen sobre un determinado tema, problema o situación.

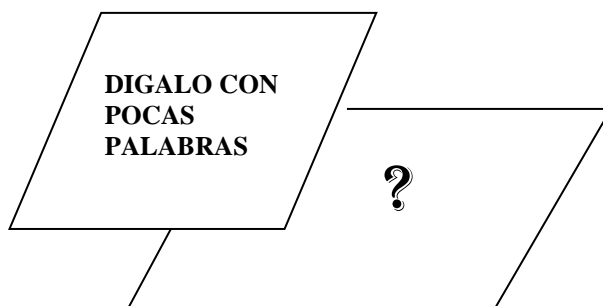
2. MATERIALES:

- Hoja de papel grande (30 x 50 cm) tarjetas o papeles pequeños
- Un dado.

3. PREPARACIÓN:

Se trata de utilizar un juego de mesa como motivación para ir colectivizando ideas y opiniones.

1. En la hoja de papel se dibuja el siguiente tablero.
2. Quien coordina debe escoger un tema, problema o situación importante para el grupo, sobre el que girará el juego.
3. Luego elaborará unas 20 a 40 preguntas sobre el tema. (La mayoría para ser contestadas por una persona y las otras que deberían contestar todos). Se escribe una pregunta en cada tarjeta.
4. Atrás de las tarjetas con preguntas individuales se dibuja un signo de interrogación, y atrás de las colectivas se escribe “Dígalo” con pocas palabras”.



DESARROLLO

1. Se forman 6 equipos de dos o tres personas cada una.
2. Los participantes se colocan alrededor del tablero, el lado del cuál se colocan los dos grupos de tarjetas de preguntas.
3. Se rifa quien inicia el juego: cada equipo tirará el dado y quien tenga más puntos comienza. Luego se sigue hacia la izquierda.



4. Cada equipo coloca en el punto de salida un objeto que lo identifique, como podría ser un botón, una moneda, una caja u otro objeto.
5. Al equipo que le toca el turno de primero inicia el juego tirando el dado, y si por ejemplo le sale la cantidad de cinco, avanza cinco casillas y si esa casilla es de signo de interrogación, secará la primera tarjetas de ese grupo y leerá en voz alta la tarjeta y la responderá en voz alta ante el resto de jugadores y público. Si un jugador cae en la casilla de “pocas palabras” deberá coger una tarjeta de este grupo, la lee en voz alta y le pide al resto de los jugadores que en pocas palabras cada uno le de respuesta en voz alta.

Las respuestas deben contestarse de inmediato para que la técnica no resulte pesado.



80

6. Un jugador puede caer en una casilla que diga que pierda un tiro o en una casilla en que dice que retroceda tres casillas o que saque una tarjeta de pocas palabras. Cada jugador debe acatar ese orden y si al retroceder le toca una casilla de signo de interrogación debe leer y contestar la pregunta correspondiente.
7. El juego se termina cuando todos los jugadores llegan a la casilla de llegada.
8. Si un jugador se encuentra por ejemplo a tres casillas de la llegada y en su turno saca la cantidad de cinco en el dado , deberá contar tres a esa casilla y devolverse dos casillas , o sea quedará a dos casillas de finalizar el juego, para llegar debe sacar la cantidad que necesita, o sea en este caso dos.



Las preguntas de las tarjetas que dicen “dívalo con pocas palabras” deben plantear situaciones más amplias definiciones o interpretaciones, que permitan participar al conjunto.

Se puede utilizar una grabadora para ir recogiendo las respuestas. Luego se escuchan en el plenario y se discuten. También y con el mismo objetivo se pueden recoger las opiniones en papelógrafos.

VARIACIÓN

Se puede jugar en un campo de cemento grande, dibujando con tizas el tablero.

Los mismos participantes harán de “fichas” avanzando por los cuadros.

Cada jugador será representante de un equipo que lo apoya en las respuestas.

TALLER 5.

MIRAR LA VIDA CON OJOS NUEVOS

Para que nunca comiences un día inútil, un día más
para quien no esté conforme
con que la vida es solo pasar
para aquellos que sentados están buscando su libertad
para ti que has descubierto
que este es el tiempo de comenzar.

Mirar la vida con ojos nuevos
romper barreras sin mirar atrás
borrar palabras, hacer versos nuevos
decir te quiero empezar a amar
sencillamente es ponerse a andar.

Para que jamás los días sean un peso que soportar
para quien busca en silencio
el nombre exacto de la verdad
para aquellos que perdieron la esperanza de luchar
para ti que con tus años
has descubierto la realidad.
mirar la vida con ojos nuevos
romper barreras sin mirar atrás
borrar palabras, hacer versos nuevos
decir te quiero empezar a amar
sencillamente es ponerse a andar.

De la mañana ser el pionero
pintar el cielo, descubrir el mar
que no se escape una pieza del juego
sin que tú sepas en donde está
sencillamente, es saber buscar

Mirar la vida con ojos nuevos
romper barreras sin mirar atrás
borrar palabras, hacer versos nuevos
decir te quiero empezar a amar
sencillamente es ponerse a andar.

TALLER 6.

SOLIDARIDAD

“Mantener siempre atentos los oídos
al grito del dolor de los demás
y escuchar su llamada de socorro
Es solidaridad.

Mantener la mirada siempre alerta
y los ojos tendidos sobre el mar,
en busca de algún naufrago en peligro
es solidaridad.

Sentir como algo propio el sufrimiento
del hermano de aquí y del allá
hacer propia la angustia de los pobres
Es solidaridad.

Compartir los peligros en la lucha
por vivir en justicia y libertad
arriesgando en amor hasta la vida
Es solidaridad

Entregar por amor hasta la vida
es la prueba mayor de la amistad.
es vivir y morir con Jesucristo
Es solidaridad”.

*Autor. Monseñor Leonidas Proaño.
SIMBOLO Y EJEMPLO.*

6.9. IMPACTOS:

La aplicación del trabajo en equipo tiene sus impactos en el campo educativo, cultural y social.

La metodología del análisis de los referidos impactos se basa en el trabajo en equipo, realizado en el campo de acción como es la PUCESI.

✓ IMPACTO EDUCATIVO.

El trabajo en equipo tiene validez en razón de que su aplicación permite cumplir con los objetivos propuestos en relación a su factibilidad de aplicación y de respuesta positiva en la motivación del desarrollo de valores en el proceso educativo como es el liderazgo.

✓ IMPACTO CULTURAL.

En éste campo se ve claramente que el trabajo en equipo tiene su razón de ser y que permitirá un mayor desarrollo cultural en la PUCESI, a través de su aplicación en el proceso educativo con los estudiantes que estudian en la misma, brindando un mejor servicio los funcionarios, los cuales se convertirán en eficientes difusores del trabajo en equipo.

✓ IMPACTO SOCIAL.

Es oportunidad para que la Universidad Católica Sede Ibarra, reactive el liderazgo del trabajo en equipo como un medio adecuado y sistemático para su evolución continua en nuestra sociedad.

El mundo social, empresarial e institucional se desarrolla con la intervención de varios elementos: recursos humanos, recursos económicos, conocimientos científicos, procesos de planeación, ejecución, control y evaluación del trabajo en equipo.

Estos elementos se interrelacionan y todos son importantes para llevar al éxito, a la calidad y excelencia institucional. “El éxito de las empresas, se encuentra en la forma de gerenciar a éstas” Anónimo.

ANÁLISIS GLOBAL DE LOS IMPACTOS.

Si se trabaja en equipo, a conciencia, con dedicación y responsabilidad, podremos conseguir un desarrollo óptimo, en ocasiones resulta difícil, en otras fácil; depende mucho de las personas que tienen el deber de sacar adelante a la PUCESI, como también depende del estilo modelo de administrar y gerenciar la institución.

En esta oportunidad nos referimos a la Universidad Católica Sede Ibarra; sobre el papel que cumple en nuestra sociedad, es sin duda preponderante, por medio de sus diversos servicios que ofrece, ha obtenido un prestigio muy merecido en nuestra provincia y fuera de ella.

El éxito se debe al trabajo en equipo de todas y cada una de las personas que laboran en ésta institución; sin embargo no debemos dejar pasar por alto sobre algunas falencias que existen, lo cual se diagnosticó y se espera ir capacitando permanentemente al personal administrativo, ya que el trabajo en equipo de sus funcionarios debe ser dinámico, eficiente y de excelente calidad; razón por la cual se realizó éste trabajo de grado sobre el Trabajo en Equipo.

6.10. DIFUSIÓN:

El diseño de ésta guía de orientación para fortalecer el trabajo en equipo al personal administrativo de la PUCESI, servirá para motivar el desarrollo de valores como el liderazgo y como una aspiración y una gran oportunidad para mejorar el entorno, en medio de un ambiente agradable, de confianza y seguridad con todo el personal que trabaja en ésta institución; la alternativa de realizar un trabajo ameno, con menor esfuerzo y acorde a los intereses y necesidades de las personas que requieren de los servicios de la universidad, cuya finalidad fue diseñar una nueva propuesta de cómo trabajar en equipo y plantear a los directivos y personal administrativo su aplicación en el futuro.

Éste documento servirá de fuente de consulta para todas las personas que necesiten o instituciones similares a la PUCESI; ayudará a estudiantes y personal administrativo que necesitan una acertada orientación sobre el Trabajo en Equipo.

6.11. BIBLIOGRAFÍA:

- ✓ ABRAHAM GUTIERREZ M. (1992) .2 Curso de Método de investigación Quito.
- ✓ ALCAIDE, J. (2002) Extracto del Libro “Alta Fidelidad” director del grupo ISMI, Editado por ESIC.
- ✓ BENALCAZAR Marco, ALVAREZ Galo, MONTESDEOCA César (2006) “Guía para realizar Monografías, Tesinas y Tesis de Grado” Centro de Investigación FECYT –CDI. Ecuador, Ibarra CREATE.
- ✓ BUSOT A. (1991) “Investigación Educativa. Venezuela: segunda edición.
- ✓ BASTIDAS Paco, MENA Gustavo (1993). “Estrategias y técnicas para la Enseñanza”. Editorial B&M. Ecuador, Quito.
- ✓ DALTON Marie, HOYLE Dawn G WATTS Marie W (2006) “Relaciones Humanas” México: tercera edición THOMSON.
- ✓ GUTIERREZ Abraham (1992) “Cursos de Método de Investigación y Elaboración de la Monografía” segunda edición, serie didáctica. AG.

- ✓ GUERRERO Eliceña. (1997) “Monografía de la Calidad en el Liderazgo”.

- ✓ HERNÁNDEZ Roberto y otros (1991) “Metodología de la Investigación” México: MCGraw.

- ✓ MENDEZ Carlos (2001) “Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación” Colombia: tercera edición, Editorial Nomos.

- ✓ PALOMO María Teresa (2001) “Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo” Madrid: segunda Edición. ESIC.

- ✓ PORTO de MEJIA Evelia (1995). “El Arte de la Etiqueta”.

- ✓ RIO SZALAY Jorge. (2006). “Relaciones Públicas”. Décima Tercera impresión. México. Editorial Trillas.

- ✓ SEVILLA QUIROZ María Antonieta (1999) “Mil un sugerencias para la Secretaria eficaz”, Editorial Ecuador F.B.T.GG Cia Ltda. Editada en Quito.

- ✓ TIERNO Bernabé (1998) “Valores Humanos”. Taller de editores impreso en España.

- ✓ VALLEJOS Carlos (1997) "Cualidades Éticas y Humanas de la Secretaria".

- ✓ Diccionario Internet www.realacademiadelalengua.es

- ✓ MICROSOFT Encarta 2009

- ✓ www.google.com

- ✓ www.monografias.com

6.12. Glosario y Términos Básicos

Actitud: f. Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia. Actitud graciosa, imponente. Las actitudes de un orador, de un actor. (www.realacademiadelengua.es).

Autócrata: com. Persona que ejerce por sí sola la autoridad suprema en un Estado. (www.realacademiadelengua.es).

Autonomía: f. Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie. (www.realacademiadelengua.es).

Bidimensional: adj. que tiene dos dimensiones, altura y anchura. (www.realacademiadelengua.es).

Capacitación: Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo. (www.realacademiadelengua.es).

Característica: adj. Perteneiente o relativa al carácter. (www.realacademiadelengua.es).

Ciclo: Serie de fases por las que pasa un fenómeno periódico. (www.realacademiadelengua.es).

Cohesión: (Del lat. *cohaesum*, supino de *cohaerēre*, estar unido). **1.** f. Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas. || **2.** f. **enlace** (|| unión de algo con otra cosa). || **3.** f. *Fís.* Unión entre las moléculas de un cuerpo. || **4.** f. *Fís.* Fuerza de atracción que las mantiene unidas. (www.realacademiadelengua.es).

Competitivo: adj. Perteneiente o relativa a la competición. (www.realacademiadelengua.es).

Comunicar: r. Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene. tr. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo. (www.realacademiadelengua.es).

Confluencia: (Del lat. *confluentia*). 1. f. Acción de confluir. || 2. f. Paraje donde confluyen los caminos, los ríos y otras corrientes de agua. (www.realacademiadelengua.es).

Constitución: f. Esencia y calidades de una cosa que la constituyen como es y la diferencian de las demás. (www.realacademiadelengua.es).

Consignas: (De *consignar*). 1. f. En agrupaciones políticas, sindicales, etc., orden que una persona u organismo dirigente da a los subordinados o afiliados. || 2. f. En las estaciones de ferrocarril, aeropuertos, etc., local en que los viajeros depositan temporalmente equipajes, paquetes, etc. || 3. f. *Mil.* Órdenes que se dan a quien manda un puesto, y las que este manda observar al centinela. (www.realacademiadelengua.es).

Contendientes: adj. y com. Que lucha o discute. (www.realacademiadelengua.es).

Contingencia: (Del lat. *contingentia*). 1. f. Posibilidad de que algo suceda o no suceda. || 2. f. Cosa que puede suceder o no suceder. (www.realacademiadelengua.es).

Decisión: f. Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa. (www.realacademiadelengua.es).

Desempeño: m. Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse. (www.realacademiadelengua.es).

Dinámica: f. Nivel de intensidad de una actividad. (www.realacademiadelengua.es).

Eficaz: adj. Que tiene eficacia. (www.realacademiadelengua.es).

Eficiencia: f. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. (www.realacademiadelengua.es).

Empatía: Capacidad de ponerse en el lugar de otra persona con suficiente implicación, para comprender sus emociones y su punto de vista y a la vez con suficiente distancia para poder analizar racionalmente su situación o mensaje. (www.realacademiadelengua.es).

Empíricos: (Del lat. empiricus, que se rige por la experiencia). adj. Pertenciente o relativa a la experiencia. (www.realacademiadelengua.es).

Entusiasmo: m. Adhesión fervorosa que mueve a favorecer una causa o empeño. (www.realacademiadelengua.es).

Equipo: m. Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado. (www.realacademiadelengua.es).

Estrategia: (Del lat. strategía,). Arte, traza para dirigir un asunto. (www.realacademiadelengua.es).

Estructura: f. Distribución de las partes del cuerpo o de otra cosa. (www.realacademiadelengua.es).

Evidenciar: Hacer patente y manifiesta la certeza de algo; probar y mostrar que no solo es cierto, sino claro. (www.realacademiadelengua.es).

Expansión: Del lat. *expansio*, *-ōnis*). **1.** f. Acción y efecto de extenderse o dilatarse. || **2.** f. Acción de desahogar al exterior de un modo efusivo cualquier afecto o pensamiento. *Expansión del ánimo, de la alegría, de la amistad.* || **3.** f. Recreo, asueto, solaz. (www.realacademiadelengua.es).

Extroversión: **1.** f. Movimiento del ánimo que sale fuera de sí por medio de los sentidos. (www.realacademiadelengua.es).

Explícitas: adj. Que expresa con claridad una cosa. (www.realacademiadelengua.es).

Fortalecer: ant. Confirmar, corroborar. Fortalecer un argumento, una razón. (www.realacademiadelengua.es).

Hedonismo: (Del gr. ἡδονή, placer, e *-ismo*). **1.** m. Doctrina que proclama el placer como fin supremo de la vida. (www.realacademiadelengua.es).

Incitaciones: (Del lat. *incitatio*, *-ōnis*). **1.** f. Acción y efecto de incitar. (www.realacademiadelengua.es).

Inclusión.- (Del lat. *inclusio*, *-ōnis*). f. Acción y efecto de incluir. || **2.** p. us. Conexión o amistad de alguien con otra persona. (www.realacademiadelengua.es).

Incurrir: intr. Caer en una falta, cometerla. *Incurrir EN un delito, EN un error, EN perjurio.* (www.realacademiadelengua.es).

Incolumnidad: (Del lat. *incolumitas*, *-ātis*). **1.** f. Estado o condición de incólume. (www.realacademiadelengua.es).

Interacción: f. Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc. (www.realacademiadelengua.es).

Jerárquicos: (Del gr. *ἱεραρχικός*). **1.** adj. Perteneiente o relativo a la jerarquía. (www.realacademiadelengua.es).

Liderar: tr. Dirigir o estar a la cabeza de un grupo, de un partido político, de una competición, etc. (www.realacademiadelengua.es).

Liderazgo: m. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. (www.realacademiadelengua.es).

Motivar: tr. Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo. U. t. c. prnl. (www.realacademiadelengua.es).

Objetivos: adj. Perteneiente o relativa al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir. (www.realacademiadelengua.es).

Optimizar: tr. Buscar la mejor manera de realizar una actividad. (www.realacademiadelengua.es).

Organización: Acción y efecto de organizar u organizarse. (www.realacademiadelengua.es).

Organizativa: adj. Perteneiente o relativa a la organización. (www.realacademiadelengua.es).

Paternalista: adj. Dicho de una persona: Que adopta el paternalismo como forma de conducta. U. t. c. s. (www.realacademiadelengua.es).

Propicio: adj. Favorable para que algo se logre. Ocasión propicia. Momento propicio. (www.realacademiadelengua.es).

Reforzar: Fortalecer o reparar lo que padece ruina o detrimento. (www.realacademiadelengua.es).

Reglas: .Aquello que se cumple por estar así convenido por una colectividad. (www.realacademiadelengua.es).

Relación: f. Exposición que se hace de un hecho. (www.realacademiadelengua.es).

Relacional: adj. Perteneiente o relativa a la relación (|| correspondencia de algo con otra cosa). (www.realacademiadelengua.es).

Tangenciales: adj. De la tangente o relativo a ella. (www.realacademiadelengua.es).

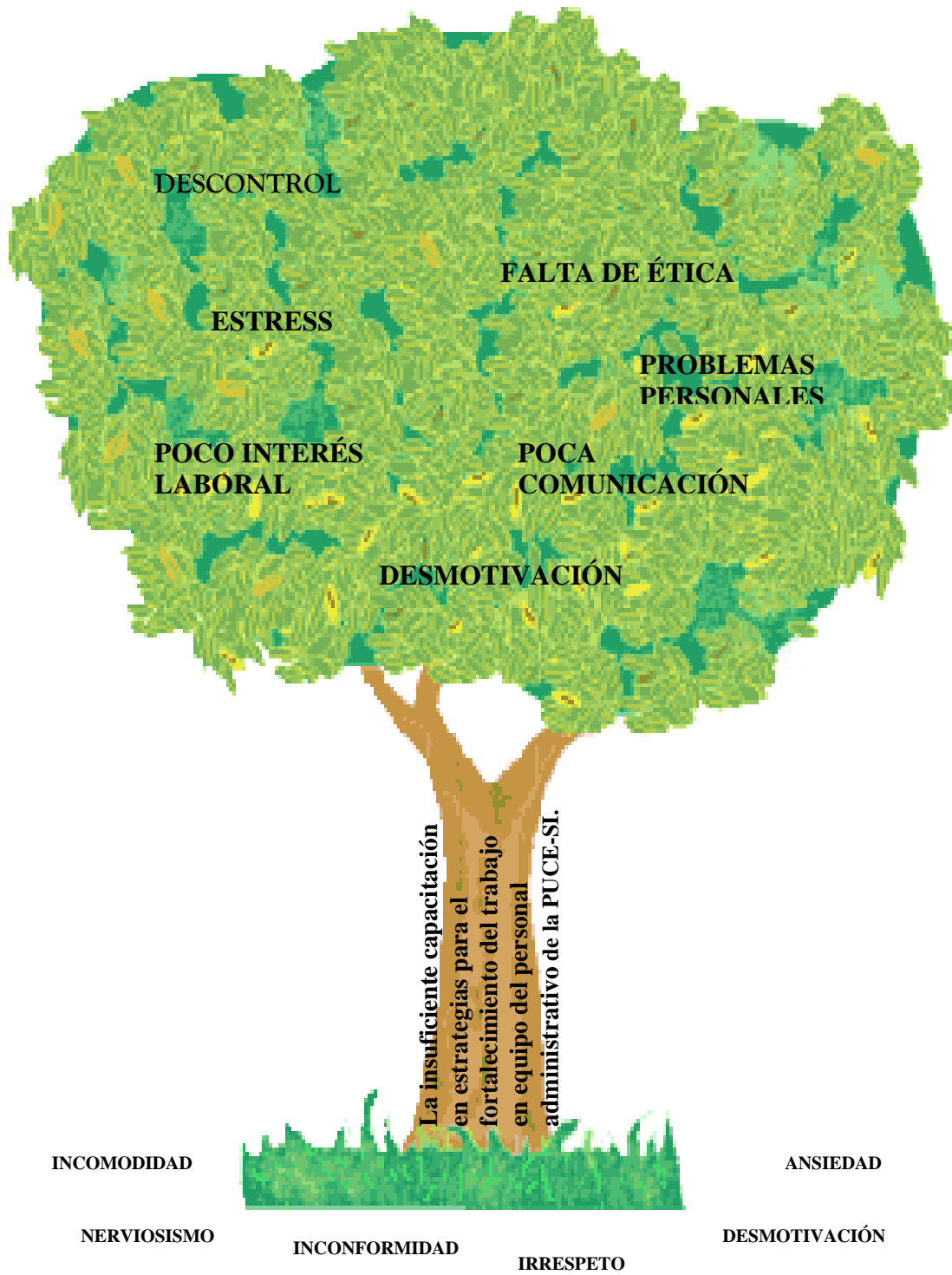
Tendencia: (De *tender*, propender). **1.** f. Propensión o inclinación en los hombres y en las cosas hacia determinados fines. || **2.** f. Fuerza por la cual un cuerpo se inclina hacia otro o hacia alguna cosa. || **3.** f. Idea religiosa, económica, política, artística, etc., que se orienta en determinada dirección. (www.realacademiadelengua.es).

Sindicalización: 1. f. Transformación en sindical o sindicalista de una asociación, una sociedad, un régimen político, etc. (www.realacademiadelengua.es).

Valores: m. *Fil.* Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los **valores** tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores. (www.realacademiadelengua.es).

ANEXOS

Anexo 1: Árbol de problemas.



Anexo 2: Matriz de coherencia.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL
<p>La insuficiente capacitación en estrategias para el fortalecimiento del trabajo en equipo del personal administrativo incide en la buena organización en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra.</p>	<p>Fortalecer el trabajo en equipo del personal administrativo de la PUCE-SI.</p>
SUBPROBLEMAS / INTERROGANTES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se puede diagnosticar las estrategias del personal administrativo de la PUCE-SI para trabajar en equipo? 2. ¿Cómo diseñar una propuesta de capacitación y actualización con estrategias que ayuden al fortalecimiento del trabajo en equipo en el área administrativa de la PUCE-SI? 3. ¿Cómo se debe socializar las estrategias para fortalecer el trabajo en equipo del personal administrativo de la PUCE-SI? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar las estrategias del personal administrativo de la PUCE-SI para trabajar en equipo. 2. Diseñar una propuesta de capacitación y actualización con estrategias que ayuden al fortalecimiento del trabajo en equipo, en el área administrativa de la PUCE-SI. 3. Socializar las estrategias para fortalecer el trabajo en equipo del personal administrativo de la PUCE-SI.

Anexo 3: Comunicación y Autorización para la aplicación de la encuesta.

Ibarra, 06 de mayo de 2009

Doctor
Santiago Acosta Aide
PRORRECTOR DE LA PUCE-SI

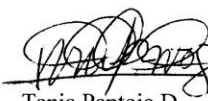
De nuestras consideraciones:

Por medio del presente, solicitamos a Usted muy comedidamente se digne autorizar la aplicación de encuestas al personal administrativo de la PUCE-SI, para recopilar información, la cual nos ayudará en la realización de nuestra tesis de grado para la licenciatura, de las estudiantes Evelyn Grijalva Rosales y Tania Pantoja Días, de la carrera de Secretariado Ejecutivo en Español de la Universidad Técnica del Norte.

Por su favorable comprensión, le anticipamos nuestros debidos agradecimientos.

Atentamente,


Evelyn Grijalva R.
C.I.1002772414


Tania Pantoja D.
C.I.0401178777


06-may-2009



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**



Ibarra, 14 de mayo 2009

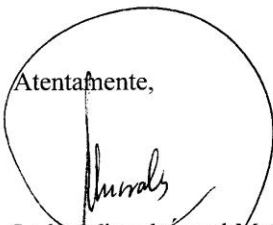
Doctor
Hugo Andrade
DIRECTOR DE TESIS DE LA U.T.N.

De mis consideraciones:

Reciba un atento y cordial saludo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra.

El presente tiene la finalidad de informar a Usted que realizaron eficientemente la Aplicación de las Encuestas al Personal Administrativo de la PUCESI; como una recopilación para la Tesis de Grado de las estudiantes: Evelyn Grijalva Rosales y Tania Pantoja Dias, de la carrera de Secretariado Ejecutivo en Español, las cuales obtendrán la licenciatura en dicha carrera.

Por su favorable aceptación, le anticipo mis debidos agradecimientos.

Atentamente,


Lcdo. Miguel Ángel Morales
VICEPRORRECTOR DE LA PUCESI

Anexo 4: Encuesta.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE EDUCACION, CIENCIA Y TECNOLOGIA
SECRETARIADO EJECUTIVO EN ESPAÑOL**

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PUCESI
--

La presente encuesta está enfocada a obtener información sobre como se desarrolla el trabajo en equipo en la PUCESI.

En los siguientes ítems de la encuesta sírvase contestar lo que se va sugiriendo, le agradecemos responda todas las preguntas.

Esta información es confidencial y servirá para realizar nuestra tesis.

1. Su conocimiento sobre trabajo en equipo es:

Alto Mediano Bajo

2. El trabajo en equipo en la PUCESI requiere una mejora:

Alta Mediana Baja

3. El trabajo en equipo que existe en su departamento es:

Excelente Muy bueno Bueno Regular

4. Su colaboración respecto al trabajo en equipo en su departamento es de nivel:

Alto Medio Bajo Indiferente

5. Para su criterio, el liderazgo en el trabajo en equipo puede:

Mejorar

Empeorar

Indiferente

6. Su aporte respecto al trabajo en equipo, lo calificaría porcentualmente:

25% <input type="checkbox"/>	50% <input type="checkbox"/>	75% <input type="checkbox"/>	100% <input type="checkbox"/>
------------------------------	------------------------------	------------------------------	-------------------------------

7. De las siguientes características del trabajo en equipo, marque con una X al menos tres con las que se identifica.

Creatividad

Solidaridad

Compromiso con los demás

Amabilidad

Comunicación efectiva

Liderazgo

8. Dentro de su departamento la forma de trabajo personal es por:

a) Objetivos

b) Resultados

c) Trabajo diario

d) Metas

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Fecha:

Anexo 5: Comunicación y Autorización para la aplicación del taller.

Ibarra, 09 de junio de 2009

Ingeniero
Byron Merino
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DE LA PUCE-SI

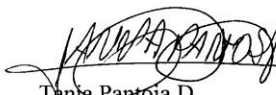
De nuestras consideraciones:

Por medio del presente, solicitamos a Usted muy comedidamente se autorice realizar un Taller sobre el "Trabajo en Equipo" al personal administrativo de la PUCE-SI, el día viernes 12 de junio 2009, de 16h00 a 18h00, en la Sala de Conferencias (2-3-19); la cual nos ayudará en la elaboración de nuestra tesis de grado para la licenciatura, de las estudiantes Evelyn Grijalva Rosales y Tania Pantoja Días, de la carrera de Secretariado Ejecutivo en Español de la Universidad Técnica del Norte.

Por su favorable aceptación, le anticipamos nuestros debidos agradecimientos.

Atentamente,


Evelyn Grijalva R.
C.I.1002772414


Tania Pantoja D.
C.I.0401178777





**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**



Ibarra, 22 de junio 2009

Doctor
Hugo Andrade
DIRECTOR DE TESIS DE LA U.T.N.

De mis consideraciones:

Por medio del presente, informo a Usted que las estudiantes: Evelyn Grijalva Rosales y Tania Pantoja Días, de la carrera de Secretariado Ejecutivo en Español de la U.T.N.; realizaron el Taller en forma exitosa sobre el "Trabajo en Equipo", dirigido al personal Administrativo de la PUCESI, el día jueves 18 de junio 2009, de 16h00 a 18h00 en la Sala de Conferencias (2-3-19); el cual les sirvió como aplicación para el fortalecimiento y mejoramiento en el desarrollo de las estrategias del trabajo en equipo, como un trabajo de investigación y aporte de su tesis de grado.

Por su favorable aceptación, le anticipo mis debidos agradecimientos.

Atentamente,


Ing. Byron Merino
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DE LA PUCESI



Anexo 6: Evaluación del Taller de “Trabajo en Equipo”

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÒLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA EVALAUCIÓN DE CAPACITACIÓN

NOMBRE DEL CURSO:.....

INSTITUCIÓN QUE DICTO EL CURSO:

INSTRUCTOR:

DURACIÓN:

A. CALIFIQUE AL INSTRUCTOR SOBRE:	M	R	B	MB	E
Los conocimientos sobre el tema.....
La claridad en su expresión.....
La capacidad para transmitir los conocimientos.....
El mantener el interés del grupo.....
La conducción de talleres y dinámicas.....
El manejo de materiales, instrumentos y equipos.....
Comentario:					
B. CALIFIQUE AL CURSO SOBRE:	M	R	B	MB	E
. El grado de aplicación de lo aprendido.....
. La calidad de los nuevos conocimientos impartidos.....
. El nivel de ayuda en las debilidades de la organización.....
. la relación entre el tema y lo enseñado.....
. la motivación personal generada.....
Comentario:					

C. CALIFIQUE LA ORGANIZACIÓN DEL CURSO EN:	M	R	B	MB	E
La invitación al curso.....
La comodidad para ver y escuchar.....
Los materiales de ayuda didáctica entregados.....
Los equipos utilizados
Comentario:					
.....					
.....					

D. Con respecto al horario del curso qué opinión tiene:

.....

Gracias por su colaboración
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Anexo 7: Fotografías sobre el Taller de Aplicación: “Trabajo en Equipo”



PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PUCESI

