

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Evaluación del Programa de Capacitación en Equipos de Alto Rendimiento (EAR), la experiencia del Servicio de Rentas Internas (SRI) – Ecuador

José Luis Romero Villafuerte

Tutor: Diego Fabián Raza Carrillo

Quito, 2021

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, José Luis Romero Villafuerte, autor de la tesis intitulada “Evaluación del Programa de Capacitación en Equipos de Alto Rendimiento (EAR), la experiencia del Servicio de Rentas Internas (SRI) - Ecuador”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 26 de julio de 2021

Firma: _____

Resumen

Las organizaciones y la gestión del Talento Humano se encuentran en continuo cambio, por lo cual el analizar la dinámica de un equipo de trabajo resulta necesario y debe ser efectuado de manera permanente, para que la entidad pueda contar con líderes y equipos alineados a una misma visión, que a su vez estén fortalecidos por una comunicación asertiva y orientados hacia la consecución de la estrategia empresarial y su fortalecimiento.

La presente investigación tiene como objetivo aplicar y evaluar un programa de capacitación en temática de Equipos de Alto Rendimiento (EAR), que permita analizar los cambios en la gestión institucional y en la forma de ejecutar las actividades de los servidores del Servicio de Rentas Internas (SRI), para que con los resultados obtenidos se establezca una propuesta de mejora que oriente a trabajar bajo un esquema de EAR.

Para la evaluación del Programa de Capacitación de EAR se aplicó el cuestionario Análisis del Comportamiento Individual (IBA) de Philip R. Harris (1995), a cuarenta y dos (42) personas entre autoridades y equipos de trabajo de cuatro unidades administrativas del SRI priorizadas a nivel nacional. También, se aplicó la herramienta de Diseño de cuatro grupos de Solomon, proceso que fue ejecutado en dos grupos de previa prueba (pretest) y posterior común (pos-test), considerando como eje central la capacitación de EAR realizada.

Los resultados de la encuesta fueron analizados técnicamente, obteniendo como resultado global la existencia de una baja percepción en diferentes temas conductuales que afectan directamente la dinámica de los equipos de trabajo, mismos que se encuentran detallados en el apartado de conclusiones.

Con los resultados obtenidos, se diseñó la propuesta de mejora para fortalecer la gestión institucional de los equipos de trabajo del SRI, bajo un esquema EAR, considerándose los siguientes ejes de trabajo: establecimiento de objetivos del equipo, retroalimentación, reuniones de trabajo, reuniones de sensibilización, liderazgo y comunicación asertiva.

Palabras clave: Equipos de Alto Rendimiento, Gestión, Capacitación, Liderazgo, Comunicación, Relaciones Interpersonales, Plan de Mejora.

Dedicatoria

MI DIOS

“Estas cosas os he hablado para que en mí tengáis paz. En el mundo tendréis aflicción, pero confiad, YO HE VENCIDO AL MUNDO”. Juan 16:33

ESPOSA E HIJO

Mis complementos y mi felicidad, gracias por apoyarme en la vida y en este camino.

MIS PADRES

A quienes siempre me motivaron para lograrlo, siempre me lo pidieron; y hoy les estoy dando una reciprocidad de lo mucho que me han dado.

HERMANA

Por siempre tener tu incondicionalidad, apoyo y cariño.

José

Agradecimientos

A mi Tutor, el Dr. Diego Raza que con su conocimiento y experiencia me brindó la guía para lograr este proyecto en medio de una pandemia.

A mi coordinadora de la Especialización Superior en Dirección de Personas y del Talento Humano de la Universidad, Dra. Mariana Lima, por siempre ser luz en el camino.

A mis ángeles puestos en el camino: Fernando S., Diego A., Omar L., Diego R., Ximena V., Gabriel V. y Wilmer P.

José

Tabla de contenidos

Introducción	13
Antecedentes	15
A.1. Breve descripción del problema	15
A.2. Pregunta de investigación.....	15
A.3. Objetivo General	15
A.4. Objetivos Específicos.....	16
A.5. Hipótesis.....	16
A.6. Metodología	16
Capítulo primero	21
Marco Teórico.....	21
1.1. Marco Temático	21
1.2. Equipos de Alto Rendimiento (EAR).....	28
1.3. La creación y gestión de equipos	32
1.4. Liderar y coordinar equipos	39
1.5. Relaciones de calidad con los demás	43
1.6. Las reuniones de equipo.....	46
1.7. Capacitación	48
1.7.1. Definición.....	48
1.7.2. Organización	50
1.7.3. Evaluación.....	54
Capítulo segundo.....	57
Caso Servicio de Rentas Internas (SRI)	57
2.1. Descripción de la organización	57
2.1.1. Reseña Histórica.....	57
2.1.2. Misión	57
2.1.3. Visión	57
2.1.4. Objetivos organizacionales	57
2.2. Ejecución cuestionario Análisis del Comportamiento Individual (IBA) - Pretest	58
2.3. Ejecución proceso de capacitación EAR.....	58
2.4. Ejecución cuestionario Análisis del Comportamiento Individual (IBA) – Post test ...	61
Capítulo tercero.....	63
Análisis y resultados	63
3.1 Acopio y procesamiento de información pretest.....	63
3.1.1 Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica – Seguridad Institucional	63

3.1.2 Dirección Provincial el Oro – Jurídico.....	68
3.2 Acopio y procesamiento de información post test	72
3.2.1 Análisis pretest y post test de la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica – Seguridad Institucional.....	72
3.2.2 Análisis pretest y post test de la Dirección Provincial el Oro - Jurídico.....	77
3.2.3 Análisis post test de la Dirección Tecnologías de la Información – Infraestructura y Operaciones.....	80
Capítulo cuarto.....	91
Propuesta de mejora	91
Conclusiones y Recomendaciones	95
Conclusiones	95
Recomendaciones.....	99
Lista de referencias	101
Anexos.....	105
Instrucciones:	105
Primera Parte	126
La creación de quipos	126
Principios para crear Equipos de Alto Rendimiento	128
Comportamientos para crear Equipos de Alto Rendimiento	128
Etapas para la construcción de Equipos de Alto Rendimiento	129
Segunda Parte	129
Gestión de equipos	129
Liderar y coordinar equipos	130
Querer, poder y saber	131
Adaptar la gestión a las circunstancias.....	131
La motivación.....	132
Buscar soluciones.....	133
La retroalimentación	133
Habilidades para Equipos de Alto Rendimiento	133
Los requisitos de habilidades pertenecen a tres categorías claramente diferenciables:	133
Usar la información para crear responsabilidad	134
Marcar límites claros para crear una acción focalizada.....	134
Relaciones de calidad con los demás	135
Las reuniones de equipo.....	135

Introducción

La presente investigación, se sustenta en la evidencia técnica que la capacitación promueve un incremento en el conocimiento y en la aplicación de técnicas para trabajar como un Equipo de Alto Rendimiento (EAR), permitiendo alinear un sistema de gestión a la visión institucional. En el caso del Sector Público ecuatoriano, un programa de formación en EAR y su evaluación, puede generar beneficios adicionales y valor agregado para la entidad, promoviendo el desarrollo del personal, la mejora de su gestión y desempeño, el fortalecimiento de la comunicación de mandos altos, medios y operativos, el perfeccionamiento de las relaciones interpersonales y el liderazgo, además que facilita la generación de mejoras en la calidad del servicio prestado, por la adquisición o desarrollo de habilidades que favorezcan la toma de decisiones relativas a la planeación, ejecución y control del trabajo.

La metodología de EAR, se sustenta en varias herramientas técnicas como lo son: el trabajo en equipo, el liderazgo, la retroalimentación, la motivación, la búsqueda de soluciones efectivas, entre otras; las cuales se orientan a crear responsabilidad en el personal, mediante el establecimiento de límites claros para fortalecer la autonomía en la gestión.

Por lo mencionado, el objetivo de esta investigación es la aplicación y evaluación de un programa de capacitación en temática de EAR, que permita analizar los cambios en la gestión institucional y en la forma de ejecutar las actividades de los servidores del SRI en las áreas de Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica - Seguridad Institucional, Dirección Nacional de Tecnología - Infraestructura y Operaciones, Dirección Nacional Administrativa Financiera - Secretaria General y Dirección Provincial el Oro – Jurídico, una vez que hayan sido capacitados y cuenten con el conocimiento para laborar bajo este nuevo enfoque de trabajo.

Adicionalmente, es importante destacar que la evaluación de la capacitación en EAR en las áreas identificadas del SRI, ha sido prioritaria en virtud que ha contribuido con la consecución de los proyectos de la institución; contando con el compromiso de las autoridades y la participación activa de los servidores durante esta investigación.

La metodología aplicada en este estudio, se basó en la aplicación de una encuesta que permite evaluar el rendimiento interpersonal en un equipo o grupo, para mejorar el

rendimiento del grupo y sirve para evaluar el programa de capacitación en temática de equipos de EAR, para el estudio se tuvo una población de cuarenta y dos (42) servidores.

Esta tesis está compuesta por cuatro capítulos; el primero de ellos expone el marco teórico aplicado para la elaboración de esta investigación; se detallan aspectos técnicos relacionados con EAR, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, capacitación, entre otros. En el segundo, se puntualizan datos relacionados con el SRI y sobre las actividades realizadas para la aplicación del cuestionario y ejecución de la capacitación de EAR. En el tercero se efectúa el análisis e interpretación de la información obtenida y, el cuarto presenta una propuesta del plan de mejora para la institución. Finalmente, se detallan las principales conclusiones y recomendaciones de este caso de estudio.

Antecedentes

A.1. Breve descripción del problema

En el Servicio de Rentas Internas (SRI) y en las instituciones públicas ecuatorianas en general, existe un cambio constante de Autoridades y equipos de trabajo; lo cual dificulta la gestión y continuidad de las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y el análisis de información, generándose cuellos de botella en la ejecución de actividades, retrasos en la gestión y demora en la entrega de productos y servicios.

Al ser el SRI una institución en la cual predominan los cambios y las innovaciones, se considera importante la construcción de equipos de alto rendimiento, con este enfoque se trabajará en el desarrollo de los servidores de la institución y se romperán paradigmas, generando como resultado mayor flexibilidad, compromiso y un alto ritmo de adaptación al cambio; lo cual permitirá desarrollar estrategias administrativas orientadas a alcanzar los resultados esperados, en el menor tiempo posible.

El SRI es una entidad organizada bajo un enfoque jerárquico, por lo tanto, es necesario trabajar en la mejora de las relaciones interpersonales, liderazgo y compromiso, desde los líderes hacia sus equipos de trabajo y entre las personas que conforman los equipos para contar con una organización sustentada en la confianza.

El SRI se fortalece por las personas que lo conforman, en tal virtud la nueva visión de gestión del talento humano debería estar enfocada en compartir conocimientos y complementar habilidades entre sus miembros.

A.2. Pregunta de investigación

¿Cuál será el cambio en la gestión institucional y en la ejecución de las actividades de los servidores del SRI, como resultado de la aplicación y evaluación de un programa de capacitación de equipos de alto rendimiento, dirigido al personal que trabaja en las áreas de: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica - Seguridad Institucional, Dirección Nacional de Tecnología - Infraestructura y Operaciones, Dirección Nacional Administrativa Financiera - Secretaria General y Dirección Provincial el Oro – Jurídico?

A.3. Objetivo General

Aplicar y evaluar un programa de capacitación en temática de equipos de alto rendimiento, que permita analizar los cambios en la gestión institucional y en la forma de ejecutar las actividades de los servidores del SRI que trabajan en las áreas de: Dirección

Nacional de Planificación y Gestión Estratégica - Seguridad Institucional, Dirección Nacional de Tecnología - Infraestructura y Operaciones, Dirección Nacional Administrativa Financiera - Secretaria General y Dirección Provincial el Oro – Jurídico, una vez que hayan sido capacitados y cuenten con el conocimiento para laborar bajo este nuevo enfoque de trabajo.

A.4. Objetivos Específicos

- Identificar si la capacitación de equipos de alto rendimiento fortalece la gestión institucional.
- Desarrollar las habilidades de las autoridades y los equipos de trabajo para que se mejoren las relaciones interpersonales, el compromiso y la comunicación entre los colaboradores, a fin de cumplir con los objetivos de la institución.
- Implementar una metodología de evaluación de capacitación que permita identificar los cambios en los comportamientos y en las actividades que desempeñan los servidores.

A.5. Hipótesis

La ejecución y evaluación de un programa de capacitación de equipos de alto rendimiento permitirá al personal de las siguientes áreas del SRI: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica - Seguridad Institucional, Dirección Nacional de Tecnología - Infraestructura y Operaciones, Dirección Nacional Administrativa Financiera - Secretaria General y Dirección Provincial el Oro – Jurídico, contar con técnicas que fomenten las relaciones interpersonales y, mejoren el compromiso, el trabajo en equipo y la comunicación.

A.6. Metodología

Para la elaboración del presente estudio de caso, se utilizó la investigación explicativa, mediante la aplicación del cuestionario Análisis del Comportamiento Individual (IBA) de Philip R. Harris (1995), método cuantitativo que mediante el uso de fuentes primarias permite evaluar el rendimiento interpersonal en un equipo o grupo, para mejorar el rendimiento del grupo y sirve para evaluar el programa de capacitación a ser ejecutado de Equipos de Alto Rendimiento (Anexo 1).

Este método originalmente, se lo utiliza para diagnosticar el nivel de las habilidades de desempeño interpersonal de una persona dentro de una unidad de trabajo, equipo o grupo. El rango de investigación va desde determinar el grado en que el individuo ayuda a otros a expresar sus ideas en la comunicación grupal hasta determinar

cómo se maneja el conflicto, por tal razón fue escogido para que el presente programa de capacitación tenga la veracidad que se requiere.

El cuestionario IBA está conformado de 36 ítems con escala de Likert: siempre, a menudo, ocasionalmente, rara vez y nunca.

Bonavia, Molina y Puchol (2014) en la validez estructural del cuestionario IBA, mencionan que está compuesto de 3 factores conforme se detalla a continuación:

El primer factor es el de Habilidades comunicativas, el segundo factor es el de Expresión emocional y el tercer factor es la Aceptación.

La forma de usar el cuestionario IBA es en un formato multinivel, se completa con tres o cuatro niveles jerárquicos dentro de la organización: (1) uno mismo, (2) superior, (3) subordinado, (4) compañero par. En todos los casos, se pide a los encuestados que describan el comportamiento del equipo de un determinado individuo. La aplicación del cuestionario requiere de 15 a 20 minutos y fue aplicado de manera individual.

El cuestionario seleccionado, sigue un protocolo previamente diseñado, es decir, posteriormente la información obtenida será tabulada e interpretada de acuerdo a los resultados alcanzados.

Las fuentes y técnicas de recolección señaladas permitirán complementar este estudio de caso y fundamentar la evaluación del programa de capacitación para la gestión de trabajo en equipos de alto rendimiento, dirigido a los servidores del Servicios de Rentas Internas (SRI).

El Servicio de Rentas Internas en el año 2021 realizó la medición del Liderazgo en cada una de las unidades administrativas a nivel nacional, una vez obtenidos los resultados se observó que existen 4 áreas que requieren de un tratamiento diferenciado, mismas que se detallan a continuación:

- Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica - Seguridad Institucional, con un total de 16 servidores.
- La Dirección Nacional de Tecnología - Infraestructura y Operaciones, con un total de 9 servidores.
- La Dirección Nacional Administrativa Financiera - Secretaria General, con un total de 12 servidores.
- Dirección Provincial el Oro – Jurídico, con un total de 5 servidores.

Con la información obtenida por el Servicio de Rentas Internas y determinada la población para el presente estudio, que es de 42 personas, se continuó con la aplicación

del Diseño de cuatro grupos de Solomon que conforme lo menciona Martyn (2009), es un diseño de dos grupos de prueba previa y posterior común y un diseño de control de prueba posterior únicamente.

Las diferentes combinaciones de grupos probados y no probados con el tratamiento y los grupos de control permiten asegurarse que las variables de confusión y factores extraños no hayan influido en los resultados.

Arnau (1975, 25) explica que:

Este diseño nos permite comprobar, de una forma mucho más exhaustiva, no solo al efecto del tratamiento experimental sobre la variable dependiente, sino, también, la posible interacción existente entre las medidas antes y el tratamiento. Es interesante, sobre todo en experimentos de campo, poder conocer si la previa medida que hemos tomado de los sujetos, mediante la aplicación de algún test o cuestionario, interactúa con el posible efecto de la variable independiente.

Se procedió a seleccionar las Direcciones que realizaran pretest, por lo cual se aplicó método aleatorio en Excel con la función aleatorio entre, obteniendo el siguiente resultado:

Cuadro Nro. 1

Aplicación función aleatorio entre cuatro direcciones

Grupos	Estratificación	Primero	Segundo
1	DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA - SEGURIDAD INSTITUCIONAL	4	N/A
2	DIRECCIÓN NACIONAL DE TECNOLOGÍA - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES	N/A	N/A
3	DIRECCIÓN NACIONAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA - SECRETARIA GENERAL	N/A	N/A
4	DIRECCIÓN PROVINCIAL EL ORO - JURÍDICO	N/A	1

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Es del caso señalar que la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica - Seguridad Institucional y la Dirección Provincial el Oro – Jurídico, son las áreas que realizaron un pretest (21 servidores).

De las direcciones antes mencionadas, se efectuó pretest y para el tratamiento es decir la capacitación, se seleccionó a la Dirección Nacional de Planificación y Gestión

Estratégica - Seguridad Institucional en virtud que es la que cuenta con un mayor número de servidores (16 servidores).

En la Dirección Nacional de Tecnología - Infraestructura y Operaciones y la Dirección Nacional Administrativa Financiera - Secretaria General, no se aplicarán pretest (21 servidores).

De las direcciones antes mencionadas que no se efectuó pretest y para el tratamiento, es decir la capacitación, se seleccionó a la Dirección Nacional Administrativa Financiera - Secretaria General, en virtud que es la que mayor número de servidores tiene (12 servidores).

Cabe mencionar que, a todos los servidores determinados en la población, es decir cuarenta y dos (42) personas, se aplicó post test.

Capítulo primero

Marco Teórico

1.1. Marco Temático

En esta sección se exponen varias investigaciones que han sido realizadas por diferentes autores, mismas que guardan relación con el desarrollo de la administración en las organizaciones, la función de recursos humanos y la implementación de Equipos de Alto Rendimiento (EAR), información de relevancia que sirve de apoyo y sustento para el entendimiento del presente estudio.

Chiavenato (2000), manifiesta que durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes: la era de la industrialización clásica, industrialización neoclásica y la de la información; la primera era de industrialización clásica (1900-1950), representa un período de medio siglo de intensificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial, caracterizada por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, con un modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros. A las personas se les consideraba recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, de acuerdo con la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo.

Después del gran impacto de la Revolución Industrial, la cual nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles, se consideraba como si las personas y las organizaciones, aunque estuvieran estrechamente interrelacionadas, viviesen en sectores rígidamente separados, con fronteras cerradas y trincheras abiertas.

La segunda era, conocida como la industrialización neoclásica, misma que comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad; los cambios se aceleraron, fueron más intensos y se hicieron menos previsibles; las transacciones comerciales se desplazaron del campo local al regional y luego al internacional, y se volvieron más frecuentes; se acentuó la competencia entre las empresas; fue reemplazado por un modelo burocrático funcional, centralizador y piramidal, utilizado en las estructuras organizacionales, se volvió inflexible y lento para

estar a tono con los cambios que ocurrían en el ambiente. Las organizaciones intentaron establecer nuevos modelos de estructura que les permitiera innovar más y adaptarse a las nuevas condiciones dando lugar a la estructura matricial, cambiando la vieja concepción de relaciones industriales fue remplazada por la de administración de recursos humanos: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción.

Con el transcurso del tiempo, el concepto de Relaciones Industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años de 1950, a ser denominado Administración de Personal. Ahora no sólo debía mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontáneo. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto volvió a ampliarse, considerando a las personas como recursos indispensables para el éxito organizacional, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

La tercera era denominada de la información, se caracteriza por los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La información de un lugar otro del planeta tarda solo milésimas de segundos provocando la globalización de la economía: la economía internacional se globalizó por lo que la estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las organizaciones la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas oportunidades presentes en un ambiente turbulento y de transformaciones frecuentes, el rol de las personas, y sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convirtieron en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos dio paso a un nuevo enfoque puesto que estos dejaron de ser simples medios (humanos) organizacionales y pasaron a ser vistos como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidades y aspiraciones.

Con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a gestionar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Mazzotti y Solís (2010), manifiestan que el Management Científico (finales del siglo XIX y principios del siglo XX) fundamentado entre otros autores, en los estudios de Taylor y Fayol, se basaba en el hecho que las personas trabajaban con el propósito de

lograr un máximo placer con un mínimo esfuerzo, así la motivación personal no era considerada como un predictor del comportamiento laboral y el salario únicamente se lo buscaba para la satisfacción de las necesidades básicas de las personas; de este modo el ser humano era un mero espectador pasivo en el ambiente laboral y el mismo no tenía interés por su trabajo, por ese motivo existían permanentes controles e inapropiados mecanismos de supervisión que degradaban la naturaleza humana.

De igual manera, Rivas (2009) manifiesta que en Teoría Científica de Town y Taylor (1900) constituyó el primer esfuerzo para estudiar el trabajo con un método el cual está basado en cuatro principios: Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizara conforme a los principios de la administración científica, la idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador. Por lo que Taylor propuso que una vez que se fijasen los estándares justos de desempeño se otorgaran incentivos a los trabajadores.

También menciona que la Teoría Funcional de Fayol (1916,) transformaría el pensamiento administrativo con la idea de que toda organización estaba basada en cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración para operar considerando que la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.

La Teoría o Escuela de las Relaciones Humanas de Mayo (1920); Follet, Maslow (1954); Herzberg (1966); y McGregor (1957), considera que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad, en términos históricos administrativos, los experimentos evidenciaron que existen en las organizaciones grupos sociales que tienen una cultura propia.

La Teoría Burocrática de Weber (1924), la cual se caracteriza por reglas, controles y jerarquías, y es impulsada por la burocracia, este modelo también es conocido como racional – legal, los rasgos distintivos de esta teoría en primer lugar son las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales, es decir cada persona actúa de acuerdo a lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad y en segundo lugar la división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz es decir cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a ellas.

Sin embargo, a partir de 1925 y gracias al aparecimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, se propone el uso de un tipo diferente de lenguaje administrativo en el trabajo y así nacen términos como liderazgo, motivación y comunicación; los experimentos ejecutados en este período de la historia, dieron como resultado el conocimiento que el salario no es el único factor motivante para las personas, sino que son necesarios otro tipo de reconocimientos monetarios o no monetarios para que el ser humano pueda generar un mayor esfuerzo y compromiso con su un ambiente laboral.

Otro de los hallazgos de la Escuela de las Relaciones Humanas, fue el hecho que los seres humanos, al ser entes sociales, no están aislados para la ejecución del trabajo y que su interacción permite alcanzar los objetivos y metas de una organización, apareciendo de este modo el concepto de “grupo”. Muchas veces las necesidades naturales de interacción social de las personas en el trabajo, logran satisfacer en cierta medida, sus exigencias de filiación y pertenencia a un determinado conglomerado humano, evolucionado de este modo el concepto de homo economicus a homo socialis, y es aquí donde surge el término de Equipos de Alto Rendimiento (EAR) que se fundamenta en la resolución de problemas, por medio de la mejora permanente de las relaciones humanas en el trabajo.

Katzenbach (2008) define a los EAR como el conjunto de individuos que cuentan con competencias y habilidades complementarias, cuyo compromiso genera un alto nivel de desempeño y, su enfoque, objetivos y propósitos son compartidos, considerándose mutuamente responsables de los resultados y de la mejora continua del clima y cultura organizacional. Adicionalmente, señala que el trabajo en equipo es un condicionante que tiene un impacto psicológico positivo en las personas en su ambiente laboral, siendo un mecanismo idóneo para generar resultados diferenciadores, compromiso, motivación y satisfacción entre los colaboradores de una organización.

Generalmente los EAR, fundamentan su accionar en el respeto mutuo y en la aplicación de reglas de comportamiento y trabajo, grupales e individuales, que son definidas por sus miembros y que buscan crear una cultura y clima laboral positivos; en los cuales la interacción con los demás permiten alcanzar de manera diferenciada, la estrategia organizacional. Un equipo auto-dirigido, con un alto sentido de pertenencia y que generan niveles de rendimiento superiores, se convierten en la principal palanca para alcanzar los resultados operativos y financieros de una organización, aquí es donde radica su importancia para las organizaciones que están en capacidad de crearlos y desarrollarlos.

En la actualidad donde la globalización y los cambios permanentes son una constante en los diferentes entornos empresariales, las organizaciones han encontrado en el trabajo en equipo una manera idónea de crear diferenciación y ventaja competitiva; es así que este concepto en las últimas décadas, se ha convertido en una de las mejores estrategias para desarrollar competencias conductuales y elevar el desempeño de los colaboradores; así también es un mecanismo eficaz para generar cambios positivos en comportamientos, entornos laborales y en las relaciones interpersonales en el trabajo (María Romero, 2014).

De acuerdo al criterio plasmado en el artículo del diario virtual colombiano Portafolio (2013, s/n) denominado: *“El valor oculto del trabajo en equipo en las empresas”*, se establece que:

El trabajo en equipo es una constante empresarial, tan antigua como la organización misma, en la que la unión de esfuerzos, pero a la vez, el limitar las funciones y las responsabilidades, hacen del engranaje del trabajo una dinámica productiva y eficiente.

Cabe recordar, frente a este tema, a uno de los expertos en la creación de equipos, Mark Miller, quien, en sus obras de tipo empresarial, se dedica a ‘armar’ el equipo perfecto, que como él lo dice, “no es el secreto revelado y, que, a la larga, no es tan difícil”, pero sí destaca que se necesitan tres ingredientes fundamentales para equipos de trabajo exitosos: talento, destrezas y unidad.

Es tal la importancia del trabajo en equipo, que, de no haber esa cohesión de conocimientos, capacidades y objetivos individuales, los horizontes del grupo y las metas de directivos y gerentes serían inalcanzables, pues el trabajo en equipo es la única forma para explorar el autodesarrollo mediante la propia experiencia.

Además, la conducta y los valores grupales hacen parte del cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de las empresas.

Con estas premisas, un extenso número de empresas han incorporado ampliamente en sus procesos de gestión del Capital Humano, el análisis y aplicación de perfiles profesionales que cuenten con niveles específicos de desarrollo de competencias asociadas a la formación de equipos de trabajo. Contar con empleados competentes en el trabajo en equipo, es de gran beneficio y se convierte en un factor de éxito empresarial; tener la capacidad de amalgamar los diferentes talentos de los miembros de una organización, es un desafío; y trabajar bajo un esquema de EAR es una de las herramientas más importantes para alcanzar ese objetivo (María Romero, 2014).

En concordancia con lo antes establecido, Franco (2004) expresa que es muy necesario que el personal que tiene responsabilidad directa en la gestión eficiente de una organización, cuente con instrumentos que les faciliten la consecución de la estrategia organizacional y la fácil adaptación a los constantes cambios del entorno; de este modo

señala que la formación y aplicación de una metodología basada en la construcción de EAR es una excelente herramienta gerencial que beneficia la implantación de estructuras más planas, mejora la comunicación interna y facilita una mejor toma de decisiones a todo nivel.

Por otro lado, menciona que las organizaciones tradicionales, cuyos modelos de gestión se basan en estilos de liderazgo autocráticos y estructuras altamente jerarquizadas, suelen presentar muchos inconvenientes al enfrentar procesos de gestión del cambio; la falta de flexibilidad y el control excesivo en la gestión empresarial, provoca muchas veces que los procesos organizacionales se estanquen, se vuelvan demasiado burocráticos y, no generen productos y servicios que se ajusten a las necesidades de los clientes, factores que puede ocasionar grandes pérdidas para la empresa y por ende un alto desgaste del Capital Humano; es por este motivo que formar al personal de una entidad en EAR es básico para cambiar principalmente la cultura empresarial y lograr que el trabajo mancomunado se vea cristalizado en la creación de valor agregado.

Desde principios de los años 2000, los nuevos modelos empresariales, basados en estructuras horizontales y flexibles, han puesto un gran énfasis en la implementación de EAR, factor que ha permitido apalancar una cultura organizacional fundamentada en el desarrollo de competencias conductuales que faciliten a los diferentes miembros y niveles de la organización, laborar bajo una filosofía de trabajo en equipo, logrando que los miembros de la organización, no pierdan su identidad, emocionalidad y autonomía y, formando líderes más humanos y orientados al servicio, que basen su gestión en la interacción directa con los empleados, generando verdaderos procesos de confianza interpersonal y un aprendizaje empresarial cada vez más ajustado a las nuevas condiciones y exigencias del entorno; lo cual ha generado mayores niveles de innovación y productividad y procesos de resolución de problemas y conflictos más eficaces. (Blanchard, 2007).

María Romero (2014, 12), haciendo referencia a un blog de gestión empresarial, detalla que:

En las organizaciones que tienen equipos de alto desempeño, la capacidad de afrontar nuevos retos aumenta, así como también la innovación; por esto es importante tener procesos que apoyen la formación de estos equipos. Durante los últimos 30 años se han podido observar los sorprendentes resultados de empresas con un historial de trabajo en equipo de alto nivel. Entre ellas se cuentan renombradas compañías como IBM, Shell, Hewlett-Packard y Citibank en los Estados Unidos.

En Japón, son notables Sony, Hitachi, Toyota, Nissan, NEC, Honda. Todas estas empresas han llegado a ser líderes en su campo de mercado. Algunos ejemplos de la vida

real muestran dramáticamente el efecto del trabajo en equipo en situaciones críticas. (<http://www.apoyogerencial.com/blog/articulos/equipos-trabajo-exitosos-mientras-otros-fracasan>).

Kozlowski e Ilgen (2006), manifiestan que en muchas organizaciones trabajar bajo objetivos comunes puede ser una tarea muy compleja, debido a los diferentes roles y responsabilidades que puedan asumir sus miembros. Esta complejidad implica laborar bajo nuevos esquemas de gestión e innovación; lo cual hace requerido que el personal de una empresa cuente con altos y variados conocimientos técnicos, habilidades y competencias conductuales, que les ayuden a dar respuesta inmediata y con mayor adaptabilidad al cambio a las permanentes demandas del mercado. Una alternativa eficaz para desarrollar las características antes mencionadas, son los EAR, cuya concepción y aplicabilidad en ambientes laborales innovadores puede ser de mucha utilidad, ya que los mismos buscan obtener resultados diferenciadores, respetando las particularidades e individualidades de cada uno de los miembros que los componen.

Álvaro Romero (2018), menciona que el aporte de los EAR ofrecen al talento humano se fundamenta en el desarrollo de herramientas que pueden afianzar el grupo, considerando como ejemplo a la comunicación asertiva para crear ventajas, considerando que no hay nada como el “correo cara a cara” ya que ahí se pueden sentir emociones y ser más directo con las cosas, y este ayuda a generar confianza o apoyo a alguien que lo necesite, con esto poco a poco es que el “jefe” ya no es visto como tal, sino como un líder de acompañamiento, y aunque esta persona tiene mayor jerarquía, hace sentir a los demás que no es así, de aquí viene la humildad.

Por otro lado, considera que los EAR benefician al talento humano en lo relacionado a la confianza y al compañerismo dentro de los grupos de trabajo, debido a que de ahora en adelante la forma de trabajar será diferente a como se venía desarrollando, todos los que conforman el equipo estarán más unidos y cualquier problema personal entre ellos, creará problemas al funcionamiento y desarrollo del trabajo.

En conclusión, puede decirse que el hombre a través de la historia, se ha caracterizado por ser un individuo social y se ha preocupado por vivir en comunidades y en grupos, por lo que el trabajo en equipo constituye una formación social organizada, integrada por un número determinado de individuos relacionados entre sí, que cuentan con metas y necesidades estableciendo su propia dinámica de trabajo.

Los cambios en la administración de las organizaciones han sido varios y permanentes las nuevas maneras de gestionar el trabajo en equipo, se considera necesario

que las personas interactúen permanentemente para lograr resultados. Es por ello que los equipos de alto rendimiento EAR, toma importancia cuando las empresas vieron que no solo con tecnología se podía tener ventaja sobre la competencia, y se establece la necesidad de conformar los equipos eficientes y eficaces.

Otro aspecto que fortalece EAR es la interrelación entre trabajadores, replanteando el término de jefe, a un líder, que debe ser formado como tal, dándole una posición de guía, sin perder la autorización e importancia que tiene.

En las organizaciones los EAR tienen un impacto significativo en su desarrollo, el mismo que también considera a sus grupos objetivos o stakeholders. Vista como una herramienta gerencial, los EAR facilitan la consecución de resultados y, su formación, desarrollo e implantación generan en las personas que las componen, competencias conductuales muy importantes como la escucha activa, la comunicación asertiva, la empatía, la inteligencia emocional, entre otras; promueven el apoyo mutuo permanente, celebran y reconocen los logros individuales y grupales y son una fuente permanente de gestión del conocimiento, favoreciendo la resolución eficaz de problemas y conflictos, por medio de la autogestión y sin la necesidad de un proceso de supervisión permanente.

1.2. Equipos de Alto Rendimiento (EAR)

Las empresas, al ser entes sociales, se encuentran compuestas por diversos tipos de grupos y equipos de trabajo que buscan en conjunto, alcanzar la estrategia organizacional; una clase específica de ellos son los Equipos de Alto Rendimiento (EAR); no obstante, para contar con una definición específica de estos últimos, en los próximos párrafos se realizará una diferenciación conceptual entre grupos, grupos de trabajo y equipos de trabajo.

Para Alvarado (1990) un **grupo** es la unión de dos o más personas que trabajan con un fin u objetivo común; por su parte Mario Morales (1995), ampliando un poco más el concepto, expresa que un grupo es un conjunto de individuos que interactúan entre sí, bajo un enfoque común que les permite generar u ofrecer bienes o servicios, proceso en el cual desarrollan diversas competencias individuales o grupales, que les permiten tomar mejores decisiones y/o resolver conflictos organizacionales, algunas veces de manera consensuada.

Dentro de este ámbito, Cane (1998) manifiesta que los grupos pueden ser de dos tipos **formales** o **informales**; los primeros tienen como condición básica contar con la definición de responsabilidades y roles específicos de sus miembros, factor que facilita la consecución de la misión organizacional; mientras que los informales son espontáneos,

no cuentan con una estructura ni definición de roles, pues se basan básicamente en la interacción de las personas, no tienen o cumplen con un objetivo específico.

Luego de tener una perspectiva general de lo que es un grupo, Katzenbach y Smith (1996) establecen que un **grupo de trabajo** es un conjunto de individuos que se interrelacionan entre sí con el propósito básico de transmitir información que facilite la ejecución de sus actividades en una determinada área de trabajo, sin considerar su desempeño individual o grupal.

Un **grupo de trabajo** es la forma más básica en la que los colaboradores de una organización intervienen e interactúan en los procesos de una empresa, generando la mayoría de las veces un impacto positivo en su accionar, compromiso y fidelización con la entidad; sin embargo, a pesar de contar con la dirección o el liderazgo de un nivel de supervisión, no siempre se logra cohesión y muchas veces el trabajo es individual y no orientado hacia una meta en común. (Malpica y otros, 2014)

Bajo el esquema planteado, Robbins y Judge (2013) establece que un **equipo de trabajo** es la unión de varias personas, cuyos aportes individuales podrían generar un desempeño diferenciado, necesitando para ello un estilo de liderazgo que desarrolle y potencie sus capacidades y habilidades. También, señala que un grupo podría convertirse en un equipo, siempre y cuando se modifiquen diferentes aspectos y conductas del clima y cultura organizacional; lo cual facilitaría que se alineen hacia una misma visión de futuro.

En seguida y con la finalidad de diferenciar a los **EAR** de los conceptos antes detallados, Katzenbach (2008) los define como el conjunto de individuos que cuentan con competencias y habilidades complementarias, cuyo compromiso genera un alto nivel de desempeño y, su enfoque, objetivos y propósitos son compartidos, considerándose mutuamente responsables de los resultados y de la mejora continua del clima y cultura organizacional.

Como expresa Palamary (2012) una de las características por las que se puede diferenciar a los EAR, es que cada uno de sus miembros ejecuta actividades que permiten alcanzar altos niveles de interrelación y cohesión, generando de este modo **sinergia** y logrando que todos sus esfuerzos se vean plasmados en resultados que van más allá de lo esperado.

Otra de las características relevantes de los EAR, es que generalmente se forman para resolver problemas puntuales en la organización y pueden estar compuestos entre cinco (5) a quince (15) miembros; los mismos que son polifuncionales, cuentan con un

alto nivel de independencia y compromiso y, están muy conscientes sobre la relevancia de sus tareas para alcanzar las metas organizacionales. (Donoso y García, 2012)

A continuación, Rivera (2016, 35-36) considerando lo expresado por Barragán (2014) señala como características básicas de los EAR, a las siguientes:

Comunicación efectiva: Al instaurarlo mejorará la comprensión al momento de hacer uso de la información.

Aprendizaje constante e innovación: Para mejorar los proyectos los miembros deberán estar en constante capacitación y estar predispuestos a aprender nuevas técnicas para su mejor desempeño.

Participación activa: La participación proactiva en la toma de decisiones entre los miembros, les hará sin duda sentirse parte esencial de su equipo de trabajo.

Orientación a la solución de problemas: Al enfrentarse a un problema, deberán saber cómo enfrentarlo y dar soluciones positivas, sin la necesidad de buscar a posibles culpables.

Aspiración a la excelencia: Mantener una mentalidad de que se es posible mejorar día a día es esencial para la adquisición de nuevas técnicas y así mejorar su desempeño, a más de saber que el mejorar su capacidad de socialización será de mucha utilidad para mejorar el clima organizacional.

Celebración de los éxitos: Aquí es importante celebrar los logros alcanzados por parte del grupo de trabajo, con esto se consigue una adecuada satisfacción laboral como personal.

Trabajar en equipo: Buscar soluciones en conjunto es la manera más viable de abordar un conflicto.

Equipos multidisciplinarios: Es de suma importancia contar con personas especializadas y que mantengas habilidades distintas a los demás integrantes para la ejecución óptima de un trabajo.

Compromiso: Estar comprometidos con los objetivos organizacionales a alcanzar es crucial para mantener la responsabilidad para alcanzar dichos objetivos.

Entre las principales ventajas de trabajar bajo un esquema EAR, se pueden citar las siguientes (García y Leño, 2012, 19):

- Se alcanzan metas más relevantes y profundas.
- Se desarrollan otras capacidades y habilidades de los miembros.
- Se presentan oportunidades para que los participantes avancen voluntariamente más allá de los límites habituales.
- Se promueve dentro de los miembros, experiencias límites que se convierten para los mismos en vivencias altamente gratificantes.
- Se evidencia un rendimiento muy superior a la simple suma de las capacidades y habilidades individuales de sus integrantes.
- Se promueven procesos que requieren de mayores esfuerzos colectivos, lo cual unifica la organización.
- Se utilizan para resolver problemas administrativos complejos que obstaculizan el desarrollo normal de la organización.
- Se generan mejoras drásticas en los procesos existentes o en la implementación de áreas críticas.
- Se mejora el clima y cultura organizacional y el sentimiento de pertenencia con la empresa.

A modo de corolario, en la siguiente tabla se presenta una comparación detallada de las diferencias existentes entre Grupo, Grupo de Trabajo, Equipo de Trabajo y EAR, la misma incluye varios criterios de análisis:

Cuadro Nro. 2

Comparativo entre Grupo, Grupo de Trabajo, Equipo de Trabajo y EAR

Criterios	Grupo	Grupo de Trabajo	Equipo de Trabajo	EAR
Razón de ser	Producción individual.	Intercambio de Conocimientos.	Proyecto.	Puesta en adecuación de la visión y del día a día.
Relaciones	Individualistas: Cada uno para sí mismo	Prioritarias: Hacer cosas juntos, estar en grupo	Utilitarias: Cada uno se compromete en una misión común las relaciones derivan de ellas.	Abiertas: Corresponsabilidad, solidaridad y apoyo.
Riesgos ligados a las relaciones	Puerta abierta a la competencia.	Simbiosis: Prioridad a la relación/fusión.	Conformismo: Cada uno se limita a lo que se espera de él.	Pérdida de visión de la realidad: Dar prioridad al sentido a costa de lo concreto.
Comunicación	Técnica: Intercambio de información.	Afectiva: Apunta a conocer mejor al otro.	Fundada en la confianza probada.	Aceptación Incondicional.
Modo de definición de objetivos	Individual: Desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada uno.	Individual, pero con previa concentración: Centrado en la satisfacción de las personas.	Compartido: centrado en el éxito común.	Para el equipo en relación con la visión compartida: Cada uno contribuye al logro de dichos objetivos, reparto "móvil".
Relación entre las actividades	Poco o ningún vínculo interno.	Vínculos internos definidos por el directivo.	Vínculos numerosos, flexibilidad en reparto.	Vínculos integrados.
Toma de decisiones	Directivo: Fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad el estatus.	Directivo, previa concentración del grupo.	Por mayoría, previo análisis de las opciones.	Mayoritariamente consensual: coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión.
Resolución de conflictos	Vía jerárquica.	Técnica: abordados/afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones.	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuentes de progreso.	Anticipación: Trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones.
Métodos de trabajo	Individuales o definidos por el directivo.	Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos.	Comunes identificados, evaluados y capitalizados.	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes; más innovación en los métodos.

Fuente: Rosa Palamary (2012, 73)

Elaboración: El Autor

Resumiendo lo expuesto, un EAR se enfoca en la obtención de una mayor productividad (equilibrio entre los factores de producción que permiten obtener un producto o servicio de calidad con un mínimo esfuerzo) y por ende en una mayor satisfacción de los clientes. En la actualidad, las organizaciones que optan por aplicar un enfoque de EAR logran vínculos más fuertes entre sus colaboradores, los mismos que laboran en común acuerdo y generalmente en ambientes laborales de armonía, compañerismo, respeto, libertad de opinión y comunicación abierta, logrando que el trabajo sea más eficaz y fortaleciendo los procesos operativos de la entidad; lo que genera una ventaja competitiva para aquellas empresas que tienen la oportunidad de poder conformarlos.

1.3. La creación y gestión de equipos

La **creación de equipos de trabajo** es una etapa fundamental en la cual las personas deben ser consideradas como una unidad formada para resolver diferentes temáticas; razón para lo cual se requiere de múltiples habilidades, estilos de liderazgo, disciplina y determinación. Un verdadero equipo no solo se caracteriza por su orden e intenso trabajo, sino también por el empoderamiento, la convivencia, la dinámica grupal y el sentido de pertenencia. (Katzenbach, 2008)

Fernández y Winter (2003) ampliando lo anterior, determinan que bajo un enfoque de EAR, en primera instancia es necesario que un grupo se convierta en un equipo de trabajo; lo cual implica cumplir con las siguientes condiciones mínimas que permitan a los miembros modificar la forma de ejecutar su trabajo y el manejo de sus relaciones interpersonales con el resto de los integrantes:

- Conocimiento suficiente sobre la organización, sobre los productos y servicios y sobre las expectativas de los clientes.
- Establecimiento de una misión, valores éticos y principios básicos grupales que rijan al equipo.
- Clima y cultura organizacional que apoyen el desarrollo de competencias y habilidades interpersonales y de gestión (retroalimentación, escucha activa, motivación, entre otras).
- Estilo de liderazgo efectivo, proactivo y compartido.
- Selección de integrantes idóneos que cuenten con el conocimiento técnico y las competencias conductuales necesarias para la ejecución del trabajo en equipo.
- Enfoque y compromiso comunes para la mejora de los procesos organizacionales.

Lo antes señalado quiere decir que cualquier grupo puede convertirse en un EAR, siempre y cuando tenga clara su misión distintiva y diferenciadora y, entienda que con su compromiso, determinación y disciplina se alcanzarán metas relevantes para la organización. Así para Lipman-Blumen y Leavitt (2000, 52):

Los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen, sin duda, oportunidades de conseguir esas “experiencias límites” altamente gratificantes.

Uno de los puntos de partida importantes en la creación de EAR, es el que los integrantes del mismo cuenten con las competencias individuales y grupales necesarias para que puedan ser considerados de esta manera. De este modo, Fernández y Winter (2003), considerando lo mencionado por Gautier y Vervisch (2002), afirman que los miembros del EAR deberían contar con las siguientes:

Competencias individuales:

- Desarrollo de habilidades y aptitudes complementarias para el cumplimiento de las metas asignadas.
- Conocimiento técnico general de las diferentes actividades profesionales de los demás miembros del equipo.
- Capacidad de escucha activa y empatía.
- Habilidad para generar sinergia y poder anticiparse a posibles dificultades en la interacción con los demás.

Competencias colectivas:

- Capacidad para analizar y contar con una perspectiva global de los problemas.
- Disposición para aceptar que la responsabilidad es compartida.
- Apertura para entender a los conflictos como oportunidades de desarrollo grupal.
- Comprensión e identificación con los objetivos y compromisos establecidos en el equipo.
- Alto grado de interacción y coordinación en el manejo de tareas complejas.
- Adaptabilidad al cambio y eventos contingentes.

En concordancia con lo señalado, Franco y Reyes (2003) destacan la existencia de tres factores clave en la creación de EAR, basados en la comparación existente en la productividad que puedan tener diversos equipos de trabajo, estos aspectos se detallan a continuación:

- **Los miembros individualmente**, comprende el tipo de competencias, habilidades y destrezas que los miembros del equipo utilizan en la ejecución de las tareas asignadas; la capacidad que tienen para interrelacionarse con el resto del equipo; y, qué tan efectivo es su proceso de toma de decisiones ante la presencia de eventos contingentes;
- **El equipo como tal**, tiene relación con saber si el equipo cuenta con un sistema de comunicación eficiente, si el número de personas para lograr los objetivos propuestos es óptimo, si el colectivo está comprometido y dando cumplimiento a las obligaciones y responsabilidades descritas en la normatividad, reglas, funciones y demás documentos regulatorios, permitiendo de este modo saber qué tan cohesionados y comprometidos están sus integrantes y si efectivamente son mutuamente responsables; y,
- **El contexto organizacional**, está determinado por el entorno en el que se desenvuelve el equipo, si el mismo es favorable o desfavorable; si la entidad ha aportado con los recursos suficientes; y, si su clima y cultura organizacional son beneficiosos para cumplir de manera satisfactoria con las metas y objetivos planteados.

Una vez descritos los aspectos introductorios en la creación de EAR, Katzenbach (2008) ha identificado las siguientes fases para su formación:

Cuadro Nro. 3

Fases para la Creación de EAR

Nro.	Fase	Descripción	Características
1	Formación	Los miembros no se conocen bien entre ellos, sienten orgullo, entusiasmo, ansiedad y la necesidad de compenetrarse, lograr un entendimiento común en sus objetivos y límites.	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento impersonal, vigilante, alerta y cauteloso. • Se estudia al líder del equipo y a los compañeros del equipo. • Se explora qué comportamientos son aceptables y reprobables en el equipo. • Se observa cuidadosamente los problemas y conflictos en el equipo, así como su capacidad para enfrentarlo. • Existe poca comunicación real. • Débil definición de las tareas y su distribución. • Poca definición de objetivos comunes. • La productividad es baja y las relaciones de trabajo son cautelosas, precavidas y reservadas.
2	Normalización	En este punto, se analizan las expectativas del colectivo y se	<ul style="list-style-type: none"> • Impaciencia por la falta de avance.

		establecen valores, reglas, roles, herramientas, compromisos y comportamientos que permitan crear cohesión e identidad de equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiada competencia y confrontaciones. • Actitud egoísta, cada quién ve por sí mismo. • Dominio de uno o varios miembros del equipo. • Se observa que trabajar en equipo no es tan fácil como parecía en un principio. • Actitud defensiva, competencia y lucha interna.
3	Tormenta	Aquí aparecen conflictos y polarización, debido a las diferentes formas de pensar de los integrantes; lo que genera desacuerdos y diferencias, haciéndose necesario establecer normas de comportamiento y el manejo positivo de situaciones problemáticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud: “Estamos juntos en esto, les guste o no”. • Surgen acuerdos, normas y procedimientos para trabajar en equipo. • Se abren los canales de comunicación y se amplían los sentimientos de confianza mutua. • En la medida en que se desarrollan habilidades individuales y comunales, se dan pequeñas mejorías en la calidad y cantidad del trabajo. • Se llevan a cabo acuerdos sobre lo que todos deben entender por misión, objetivos, tareas y normas del equipo. • Se comienzan a asignar tareas a los mejores para realizarlas, por medio del acuerdo del equipo.
4	Desempeño	En esta fase, el equipo se desempeña más efectivamente, se encuentra con la necesidad de aplicar mejora continua, innovar, incrementar la velocidad de respuesta y capitalizar los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • En esta etapa existe ya un acuerdo general entre los miembros respecto de misión, objetivos, tareas y procedimientos. • Los participantes se comunican abiertamente con amabilidad, de manera constructiva y sin temor al rechazo. • Surgen procesos y procedimientos estructurados para coordinar los recursos, comunicarse de manera abierta y resolver conflictos interpersonales. • El equipo toma decisiones en consenso sobre la tarea y el proceso, diagnostica y resuelve (o anticipa y previene) problemas e implanta acciones y cambios. • El liderazgo es participativo y comprometido. El equipo actúa compartiendo el poder entre sus miembros. • Los miembros se sienten motivados por estar orgullosos

			de sus logros y por un sentido de propiedad y pertenencia. <ul style="list-style-type: none"> • Alta productividad como resultado de trabajar en colaboración hacia objetivos en común.
--	--	--	--

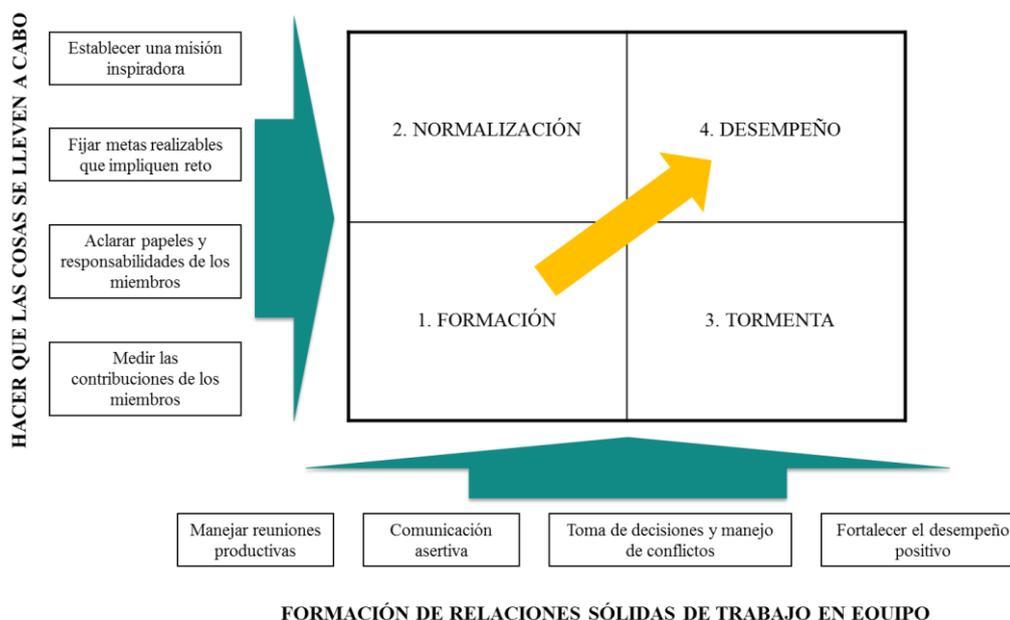
Fuente: Katzenbach (2008)

Elaboración: El Autor

En el siguiente gráfico, Katzenbach (2008) recomienda considerar en la trayectoria hacia la gestión de EAR, los siguientes aspectos relacionados con las cuatro fases antes comentadas:

Gráfico Nro. 1:

Trayectoria hacia el trabajo de EAR



Fuente: Katzenbach (2008)

Elaboración: El Autor

Igualmente, en la siguiente tabla se explican varios posibles comportamientos que pueden estar presentes, tanto en líder como en los miembros del equipo, durante la trayectoria hacia la gestión de EAR:

Cuadro Nro. 4:

Descripción Trayectoria hacia el trabajo de EAR

Nro.	Fase	Comportamiento del líder	Comportamiento del equipo
1	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Aplaza la toma de decisiones y las acciones. • Se resiste al cambio. • Da poca información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hablan y escuchan poco. • Evitan participar. • Hacen sólo lo suficiente para arreglárselas. • Son cautelosos y reservados.
2	Normalización	<ul style="list-style-type: none"> • Impone sus propios intereses 	<ul style="list-style-type: none"> • Hablan más de lo que escuchan.

		<ul style="list-style-type: none"> • Acalla los desacuerdos. • Castiga los errores. • No pide opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discuten. • Se aferran a su posición. • Culpan, buscan errores, minimizan a los demás.
3	Tormenta	<ul style="list-style-type: none"> • Establece reglas y límites. • Intenta dar apoyo moral y de equipo. • Es positivo y optimista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se esfuerzan por confiar en los demás. • Son amigables y brindan apoyo. • Se esfuerzan por crear un ambiente de colaboración y compañerismo.
4	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Decide con el equipo lo que se va a lograr. • Mantiene a las personas informadas e involucradas. • Mantiene a las personas informadas de cómo lo están haciendo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparten libremente la información y los recursos. • Se escuchan entre sí. • Aprovechan los conflictos para mejorar relaciones.

Fuente: Katzenbach (2008)

Elaboración: El Autor

Considerando muy atentamente lo antes detallado, la **gestión de equipos** puede ser concebida como uno de los pilares importantes en la conducción de las organizaciones, ya que posibilita o impide que las mismas cumplan con su visión. Al estar todas las empresas conformadas por personas; dicho Capital Humano se convierte en el eje fundamental para alcanzar la estrategia organizacional y, si los equipos de trabajo no funcionan óptimamente, probablemente la empresa tampoco lo hará. (Sinnaps, 2020)

Malpica y otros (2014) afirman que la mayoría de los gerentes deben asimilar que una gestión exitosa de equipos, debe estar fundamentada en la adquisición de habilidades blandas para dirigir positivamente a las personas, es decir, que no solamente deben contar con competencias técnicas para administrar una organización, sino también con competencias conductuales que faciliten su interacción y el trato personal con los colaboradores. Es así, que, en primera instancia, la **gestión de equipos** debe estar basada en cómo el líder o nivel de supervisión utilice su impacto e influencia y la psicología positiva para lograr compromiso, confianza y fidelización en el equipo.

Un EAR no se mide **exclusivamente** por el producto o servicio final (rentabilidad) que genere su actividad, aunque pueda ser lo más importante. También, es necesario que se consideren sus aportaciones en la ingeniería y mejora continua de procesos, en la implantación de nuevas soluciones para viejas tareas, en la transferencia de conocimiento y, en el desarrollo y formación profesional de sus integrantes. (Borrell 2004)

Luego de realizar un pequeño preámbulo sobre la importancia de la **gestión de equipos**, a continuación, se presentan varias recomendaciones para poner en marcha un EAR (Sinnaps.com):

- Existencia y definición escrita de unas metas concretas. Todo el equipo debe saber qué hacer, cuándo hacerlo y por qué hacerlo.
- Conformación de equipos multidisciplinarios que cuenten con diferentes competencias técnicas y conductuales que faciliten la ejecución de tareas y el logro de objetivos.
- Liderazgo de equipo basado en la confianza, el respeto y la transformación.
- Capacidad de autogestión y responsabilidad en la toma de decisiones.

Profundizando lo anterior, Katzenbach (2008) plantea ocho (8) puntos de análisis para el éxito en la gestión de los EAR:

- **Querer, poder y saber**, los responsables o líderes de los equipos deben asegurarse que cada miembro quiere, puede y sabe realizar su trabajo, caso contrario, deberá preocuparse que los tres elementos confluyan a la vez. Aquí también es importante, definir la urgencia o la razón fundamental de las actividades que estarán determinadas por contextos de gran exigencia y los caminos que se deban seguir.
- **Adaptar la gestión de acuerdo a las circunstancias**, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones relacionadas con el tipo de conocimiento y la gestión que debe realizar el líder en las cuatro fases:

Cuadro Nro. 5:

Gestión Líder EAR

Fase	Conocimiento	Gestión del líder
Formación	La persona no sabe, y tiene poca predisposición. (Tiene ganas de hacerlo, pero es prudente porque es consciente que no sabe).	Se le debe enseñar cómo se hacen las cosas y centrarse en la tarea.
Normalización	La persona sigue sabiendo poco. (Cree que es capaz y quiere que le dejen solo, así que es un inconsciente).	Comprobar que las cosas las va haciendo bien, hay que enseñarle y motivarle.
Tormenta	La persona ya sabe. (No quiere seguir equivocándose).	Hacer que el colaborador se vaya acostumbrando a tomar las decisiones.
Desempeño	La capacidad es alta. (Ahora es consciente y competente).	Asignar actividades de toma de decisiones, evaluar los resultados obtenidos para generar empoderamiento.

Fuente: Katzenbach (2008)

Elaboración: El Autor

- **La motivación**, dado que los individuos son diferentes, no se los puede motivar de la misma forma; por esta razón, el trato, las recompensas, reconocimientos, premios o

castigos deben ser distintos para cada integrante. Estos mecanismos deberán propender a:

- Lograr que las personas dejen de pelear y puedan resolver sus diferencias.
- Conseguir que cada persona ocupe un lugar específico en el equipo, en función de sus competencias técnicas y conductuales.
- Realizar discriminación positiva y procesos de desarrollo individual y grupal.
- **Buscar soluciones**, cuando se cometan errores, no centrarse en buscar responsables sino soluciones y en establecer mecanismo que eviten que situaciones similares vuelvan a aparecer en el futuro.
- **Retroalimentación**, esta herramienta de calidad total permite a los colaboradores conocer cómo están haciendo su trabajo y que comportamientos se pueden cambiar; es fundamental que esta acción se realice justo a tiempo, es decir, en el momento en el que sucede alguna situación que requiera una mejora o cambio.
- **Habilidades de los integrantes del equipo**, asegurarse que los miembros del equipo cuenten con las competencias técnicas y conductuales específicas para desarrollar las actividades que les sean designadas; así como también, que las mismas les permitan desarrollar y mantener un clima laboral y relaciones interpersonales positivas.
- **Usar la información para crear responsabilidad**, para tomar decisiones oportunas es necesario que los miembros del equipo cuenten con información suficiente y confiable, es por eso que esta debe fluir y ser compartida libremente. Al ser un equipo que está interconectado y alineado hacia un mismo objetivo, se generará sinergia y por ende se podrán resolver de mejor manera los problemas, considerando siempre que la responsabilidad es compartida.
- **Marcar límites claros**, las acciones independientes que pueden ejecutar los miembros del equipo necesitan límites claros y directrices debidamente establecidas; lo cual facilitará que desarrollen un sentido de dirección, autonomía y no tengan miedo a represalias.

1.4. Liderar y coordinar equipos

Uribe y otros (2013, 55) explican que:

Los paradigmas lineales tradicionales sostenían que el objetivo principal de los directivos era mantener el orden, la estabilidad y el equilibrio de las organizaciones, para que los cambios planificados que éstos promovieran pudiesen alcanzar los resultados, en gran medida predecibles (Ahumada, 2010; Contreras & Barbosa, 2013). No obstante, desde el paradigma de la complejidad, la organización asume el reto de alcanzar tal objetivo y considera que el liderazgo debe asumir el cambio promoviendo lo que Heifetz, Grashow y Linsky (2009) llaman un desequilibrio productivo. Desde esta perspectiva, lograr

equipos de trabajo requiere que se centre la atención en cómo organizar el talento humano, analizando los elementos implicados y las interrelaciones que emergen dentro de los procesos (Ahumada, 2010). Este cambio de perspectiva está generando una transformación en el rol de los líderes y de las dinámicas que ellos generan, pues éstos se encuentran ante nuevos retos y necesidades que demandan de ellos otras habilidades, distintas a las tradicionales, en cuanto éstas resultan insuficientes (Castro, 2006; Castro & Lupano, 2007; Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011).

En la misma línea, Guijarro (2014) considerando lo expuesto por (Benavides y Quintana, 2005; Tari y García Fernández, 2009), afirma que un verdadero liderazgo se respalda en el incremento de la autogestión de los integrantes de un equipo de trabajo, por medio de un mayor empoderamiento y sobre la base de un entorno que favorezca la creatividad e innovación, factores que son claves en el trabajo en equipo y en los sistemas de gestión por procesos. Es así, que el líder debe tener muy clara la filosofía organizacional y su visión como EAR; lo cual debe estar reforzado con la aplicación de mecanismos de motivación, apoyo y reconocimiento al personal.

Por otra parte, Uribe y otros (2013), delimitan que en el transcurso de las últimas décadas se han ido diseñando diversas teorías y modelos de liderazgo que se han fundamentado en grandes debates relacionados a si este aspecto de la cultura organizacional tiene relación directa con las características propias de los individuos o si está relacionado con una competencia o habilidad que puede ser aprendida o desarrollada. En la actualidad, el liderazgo se viene concibiendo como una serie de habilidades, destrezas y comportamientos que pueden ser adquiridos, por medio de procesos de formación continua, ya sean formales o informales.

Asimismo, afirman que otra de las estrategias que en el mundo contemporáneo se están utilizando para desarrollar el liderazgo en los directivos o en las personas que informalmente gestionan equipos, son el coaching y el mentoring, concebidas como herramientas de asesoraría que a través de la comunicación asertiva facilitan el desarrollo de competencias técnicas y conductuales relativas a la gestión del desempeño, autoconocimiento, flexibilidad, integración, compromiso, resolución de problemas o conflictos, toma de decisiones, entre otras. De esta manera, su uso se va considerando como algo fundamental, debido a los grandes y permanentes cambios que la globalización y la competitividad han generado en el ámbito empresarial, ya sea a nivel público o privado.

Desde la perspectiva de Borrell (2004), liderar un equipo no requiere de una formación específica o de si las responsabilidades encomendadas provienen directamente de la Alta Gerencia de una organización; en las empresas pueden existir muchos líderes

informales que a través de sus capacidades innatas para coordinar personas y procesos de cambio, pueden ser mucho más efectivos y eficaces que los individuos que formalmente ocupan una posición directiva dentro de una entidad; por tal motivo, es muy importante identificarlos, capacitarlos y fidelizarlos. También afirma que no todos los directivos de una institución pueden liderar equipos de trabajo, ni tampoco todos los líderes necesariamente ocupan una posición de responsabilidad.

De forma similar, explica que independientemente del tipo de empresa o de cual sea su estructura organizacional, los miembros de un EAR trabajarán mejor en una cultura donde predominen conductas que favorezcan la fidelización, la democracia y la autonomía profesional; es así que el líder deberá dejar de lado actitudes o comportamientos coercitivos o autoritarios. En consecuencia y bajo una visión actual, un **líder EAR** es una persona que a través de su impacto e influencia logra captar la atención de sus seguidores; su comportamiento, presencia e interés real en el bienestar de los demás, le dan una connotación de asertividad y pericia en el manejo de su rol social dentro del equipo.

De acuerdo con Anderson (2010), un líder efectivo, sin encasillarlo en algún tipo de modelo, es aquel que logra movilizar condiciones y hacer realidad sus propuestas. Entre sus características están: visión clara de futuro, optimización de la gestión y recursos, desarrollo integral de las personas y, administración eficiente de las responsabilidades a su cargo; factores que facilitan la mejora de las condiciones de trabajo, la motivación continua y la valoración armónica de los puestos de trabajo. En la siguiente tabla se pueden observar varias prácticas asociadas al liderazgo efectivo.

Cuadro Nro. 6:

Prácticas clave para un liderazgo efectivo

Categorías	Prácticas	
<i>Mostrar dirección de futuro</i> Realizar el esfuerzo por motivar a los demás respecto a su propio trabajo estableciendo un “propósito moral”.	Visión (construcción de una visión compartida).	Motivación
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales).	
	Altas expectativas.	
<i>Desarrollo de personas</i> Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como el compromiso y resiliencia.	Atención y apoyo individual (retroalimentación).	Capacidades
	Atención y apoyo intelectual.	
	Modelamiento (interacción permanente y visibilidad)	
<i>Redireccionar la organización</i> Establecer condiciones de trabajo que permitan al personal el	Construir una cultura colaboradora.	Condiciones de trabajo
	Estructurar una organización que facilite el trabajo.	

mayor desarrollo de la motivación y las capacidades.	Crear una relación productiva con sus clientes y el entorno.	
	Conectar la organización con su entorno y oportunidades.	
Gestionar las responsabilidades del cargo	Dotación de personal.	
	Proveer apoyo técnico.	
	Monitoreo.	
	Evitar distracciones del <i>staff</i> que no son el centro de su trabajo.	

Fuente: Anderson (2010, 39)

Elaboración: El Autor

En la actualidad, un líder EAR tiene la gran responsabilidad de brindar a los integrantes del mismo, un alto nivel de calidad de vida; motivo por el cual debe contar obligatoriamente con un perfil que incluya competencias técnicas y conductuales en niveles de “altamente desarrolladas” y pericia en el manejo de Psicología Positiva; lo cual mitigará el riesgo y exposición de los colaboradores a factores de riesgo psicosocial que pueden mermar su accionar y calidad de trabajo. Por tanto, un líder EAR debe trabajar permanentemente en la generación de un clima laboral óptimo que contribuya en la consecución de la estrategia organizacional. (Uribe y otros, 2013)

Para finalizar este apartado, en seguida se puntualizan varios temas que cualquier líder debería preguntarse al momento de conformar y/o liderar un EAR:

Cuadro Nro. 7:

Temas que debe considerar un líder para conformar o liderar un EAR

Tema	Descripción
Demarcación conceptual de lo que es un EAR.	Los EAR no son necesarios en todo tipo de acción organizacional. El líder deberá tener claro qué es un grupo y qué es un EAR, para poder identificar cuándo bastará la conformación de uno u otro y cuándo asignar un proceso en cada caso.
Dimensiones organizacionales clave: Estrategia, gestión humana y estructura organizacional.	El líder de cada equipo debe conocer claramente la estrategia de la organización e incluso participar en su construcción. Así mismo, debe intervenir en los procesos de gestión humana, en la medida en que exista claridad y complementariedad en las acciones de contratación y formación. Es necesario revisar periódicamente que exista coherencia entre la estrategia, los procesos organizacionales y la estructura.
Cambio organizacional	Dado que en la actualidad es claro que el cambio es uno de los retos centrales, el líder debe ser consciente de la necesidad de las acciones de adaptación requeridas momento a momento. Adicionalmente, deberá perturbar continuamente el sistema para que el equipo logre un continuo desequilibrio productivo.
Niveles de actuación	Los análisis e intervenciones del líder frente a un EAR tenderán a ser grupales, pero es indispensable que gestione de manera consciente las actuaciones que tiene a nivel individual, a nivel de la organización y con los grupos de interés externos a la organización cuando sea del caso.

Competencias del líder	Existen una serie de condiciones individuales dadas, las cuales no son suficientes. El líder deberá trabajar en aprender y potenciar una serie de habilidades relacionadas con sus recursos emocionales, tales como: autoconocimiento, empatía, autoeficacia; en general lo que hoy se denomina el capital psicológico. Las demás que se han reconocido tradicionalmente, tales como comunicación o motivación, se mantienen.
Estilo de liderazgo. Forma de relacionarse con los miembros del equipo. Clima laboral.	El estilo que un líder asuma debe contemplar, en primer lugar, sus propias características, competencias, creencias y rasgos, las cuales deben compaginar con las de los miembros del equipo. El reto central del líder está en crear un clima donde de manera auténtica exista libertad, respeto y confianza. Este tipo de clima tiene como condición previa un estilo de dirección basado en valores.
Gestionar la multiculturalidad	En los grupos y equipos de hoy en día cada vez será más frecuente contar con miembros de diversas nacionalidades, con lo cual ya no bastará con saber gestionar las subculturas nacionales. A lo anterior se agrega la necesidad de varios idiomas incluido, por supuesto, el inglés.

Fuente: Uribe y otros (2013, 66)

Elaboración: El Autor

1.5. Relaciones de calidad con los demás

“Es bellísima la visión del prójimo cuando el primer encuentro nos conduce a un acuerdo o, al menos, surge un interés en lograrlo. Epicuro. Exhortaciones nº 61.” (Borrell 2004, 131).

Desde la perspectiva de Robbins y Judge (2013) las organizaciones están conformadas por personas cuyas **actitudes** pueden ser consideradas como manifestaciones favorables o desfavorables ante un mismo estímulo; lo cual ayuda a identificar cómo se sienten con relación a su ambiente laboral; de este modo establecen que una actitud puede estar integrada por tres elementos: cognición, afecto y comportamiento. El primero de ellos hace referencia a las creencias y opiniones que puede tener un individuo; el segundo está relacionado con su parte emocional y sentimental y, el último es la intención que puede tener para actuar de una forma específica. Así, las actitudes que con mayor frecuencia pueden aparecer en una entidad son: la participación activa, el compromiso y la satisfacción laboral.

Baron y Byrne (2005) ratificando lo antes descrito, expresan que al ser las empresas entes sociales, las actitudes de las personas en el trabajo pueden ser el reflejo del entorno social en el que se desarrollan; lo cual puede generar compromiso organizativo, término que hace referencia al nivel de identificación y satisfacción que puede tener un colaborador hacia una entidad y, que considera factores del ambiente laboral y personal.

Por otro lado, mencionan que la identificación, el compromiso y la satisfacción laboral pueden estar relacionados con diversos rasgos de personalidad de los

colaboradores tales como: estatus, antigüedad, manejo de inteligencia emocional, competitividad, entre otros; lo cual puede tener un impacto en su comportamiento y en sus niveles de participación y fidelización en el trabajo; es así que si un colaborador participa activamente en las tareas, se siente importante y percibe que la organización verdaderamente se preocupa por él, su desempeño en el trabajo estará por encima de lo esperado.

Una vez definidos algunos aspectos generales sobre cómo las actitudes de los colaboradores pueden tener impacto en las relaciones al interno de una organización, Borrell (2004) determina que en un EAR para lograr que existan vínculos positivos entre los miembros del equipo; en primera instancia, es importante cerrar los abismos que muchas veces pueden formarse entre “los de arriba” y “los de abajo”, es decir, los líderes o responsables deben obligatoriamente tener una presencia real de convivencia y participación activa en el mismo, luego de lo cual deben **individualizar** los roles y responsabilidades de los integrantes; lo cual no significa exclusivamente delegar tareas, sino también establecer fuertes conexiones en los ámbitos personal y humano con los miembros, convirtiéndose en verdaderos artífices de una cultura de compromiso, confianza y desarrollo. Mientras más se conozcan las fortalezas y oportunidades de mejora de los componentes de un EAR, más fácil será alcanzar las metas deseadas con niveles de excelencia.

También manifiesta que en un EAR es necesario identificar y anular los efectos de algunos tipos de “personajes” que pueden dificultar el trabajo en equipo y generar conflictos, a saber:

- El **abusón**, es aquella persona que sacará partido de las debilidades de los integrantes, generalmente para lograr sus objetivos, se presentan con aires de informalidad, simpatía y adulación;
- El **intimidador**, habitualmente se caracteriza por infundir miedo o mermar la autoestima de las personas, supuestamente para obtener influencia. Es experto en el arte de hablar y envolver con las palabras, siempre con un tinte de ironía; y,
- El **crítico** o **rumorólogo**, es experto en la crítica y el rumor, suele generar ambientes de incertidumbre y una cultura donde el “chisme” es el elemento principal, utiliza este mecanismo supuestamente para generar confianza y relacionarse mejor con los demás.

Por otro lado, Katzenbach (2008, 141), afirma que: “Sin conflictos, los grupos pierden eficacia.”; así, los equipos que no pueden ver al conflicto como una fuente de

mejora continua, en promedio, lograrán un menor rendimiento y se generará un ambiente de apatía y falta de compromiso. Muchos de los desacuerdos interpersonales que se presentan al interno de los EAR, pueden resolverse cuando se logran separar los temas personales de los temas laborales y se reafirma permanentemente la importancia estratégica de cada uno los roles que los integrantes cumplen en el equipo; es así que recomienda ejecutar debates o mesas de trabajo cuando se presenten este tipo de circunstancias; espacios en los cuales se debería considerar y poner en blanco y negro, al menos los siguientes aspectos:

- Información generadora de conflictos, basada en hechos y evidencias;
- Establecimiento de un proceso formal de debate, con límites de poder, participación y responsabilidades;
- Socialización de las metas y objetivos grupales de trabajo que faciliten el llegar a acuerdos;
- Búsqueda de espacios de humor y relajamiento; y,
- Resolución de problemas por decisión colectiva y con aval de todos los miembros del equipo.

Por último, desde la posición de Cristancho (2015), considerando que un EAR está compuesto por personas con alto grado de satisfacción y compromiso que buscan alcanzar altos niveles de rendimiento y productividad, más allá de lo esperado, recomienda tener en cuenta las siguientes claves para fortalecer las relaciones de calidad entre sus integrantes:

- **Pluralidad y diversidad:** los equipos de trabajo deben ser heterogéneos e incluir personas de diversas edades, sexos, perfiles, competencias y experiencias profesionales; lo cual favorecerá el proceso de toma de decisiones y resolución de conflictos, integrando diferentes visiones bajo un objetivo común (juego de roles).
- **Sistema motivacional de reconocimiento:** es un proceso clave en el trabajo en equipo y deberá estar fundamentado en acciones intrínsecas y extrínsecas de motivación y reconocimiento que generen entusiasmo, compromiso y satisfacción entre los integrantes, ayudándoles a sobrepasar los resultados, incluso en circunstancias adversas.
- **Objetivos claros, evaluación y retroalimentación:** los diferentes integrantes del EAR deben tener muy claro cuáles son los objetivos globales e individuales del equipo; lo que les permitirá estar permanentemente enfocados en su cumplimiento en

los plazos esperados; acción que deberá estar respaldada por un sistema de evaluación y retroalimentación que permita medir periódicamente el funcionamiento y los resultados del equipo.

- **Comunicación:** es un factor clave de éxito, el no contar en el equipo con procesos comunicacionales formales y canales de difusión que estén alineados con la estrategia organizacional, podría producir graves errores en el flujo de trabajo y en la ruta hacia los objetivos de éxito. Lo que se desconoce no se puede cambiar.
- **Compromiso:** el establecimiento de cronogramas y rutas de trabajo; así como la alineación y el respeto de los tiempos de ejecución de las tareas encomendadas, son una regla “sine qua non” de los EAR.
- **Unión e interacción frecuente:** los miembros de un equipo que no se conocen lo suficiente pueden tener confusión de sus roles al interno, la unión e interacción frecuentes fortalecen la confianza mutua y la familiaridad de los integrantes al momento de enfrentarse a situaciones complejas o conflictos.
- **Roles claramente definidos:** es beneficioso identificar por escrito los roles de cada integrante del equipo, pues evita la duplicidad de funciones y permite enfocarse en la optimización de tiempos y recursos.
- **Manejo activo del conflicto:** quiere decir visualizar al conflicto como una fuente de cambio, no se debe llegar a acuerdos fácilmente sin antes haber analizado sus orígenes y el cómo la influencia de cada miembro puede favorecer o entorpecer el trabajo en equipo.

1.6. Las reuniones de equipo

Según el punto de vista de Blanchard y otros (2006), una manera de realizar evaluaciones para saber cómo está funcionando un EAR, es la ejecución periódica de reuniones de trabajo, herramienta que bien administrada permite entre otros aspectos, generar procesos de integración entre los miembros, identificar problemas específicos del equipo, realizar seguimiento de los objetivos y el rendimiento individual y grupal y, buscar soluciones consensuadas a las problemáticas que pudieran presentarse.

Como lo hace notar Katzenbach (2008), desde las primeras reuniones de equipo es importante vigilar las señales que emiten los miembros para confirmar, aclarar o eliminar suposiciones o preocupaciones que pueden ser comunes. Muchas veces, las reuniones de trabajo pueden convertirse en modelos de aprendizaje de comportamientos que no generan valor agregado en los EAR, tal es el caso de ciertas actitudes de los niveles

de influencia o supervisión, quienes muchas veces pasan gran parte de su tiempo resolviendo otro tipo de problemas, vía telefónica o magnética, que no guardan relación con la agenda programada, “...como siempre, lo que los líderes hacen es mucho más importante que lo que dicen.”. (Katzenbach 2008, 101)

Por lo antes comentado, considera imperativo que en un EAR se implanten varias normas o reglas de comportamiento para el manejo de reuniones efectivas, tales como:

- Establecimiento de una agenda, la cual debe ser informada con la debida anticipación;
- Asistencia y puntualidad en los horarios fijados, tanto al inicio como al final;
- Orientación y enfoque claramente definidos, basados en hechos y evidencias;
- Utilización de medios audiovisuales, informáticos o comunicacionales que faciliten la exposición de la información a presentar;
- Estimulación de la participación activa de los miembros (realizar actividades de empoderamiento, rapport y similares); y,
- Ejecución de actividades de cierre y conclusión.

Ratificando lo expuesto, Borrell (2004, 214) afirma que:

...la reunión es un instrumento básico de identificación grupal. Las personas de un equipo se conocen y configuran su ser o no ser en las reuniones. El grupo adquiere identidad en las reuniones, y las reuniones bien planificadas y conducidas son germen de motivación, creatividad e ilusión por el trabajo.

En seguida, Borrell (2004) presenta una metodología básica para el manejo de reuniones efectiva de EAR, que considera básicamente **tres aspectos**:

- **Preparación de las reuniones:** el primer punto que se debe tomar en cuenta para la preparación de las reuniones, es el establecimiento de una **estrategia precisa** o de un **objetivo concreto**.
- **Conducción y dirección de las reuniones:** quien haga las veces de responsable o moderador de la reunión, deberá considerar los siguientes aspectos:
 - **Apertura**, lectura del orden del día y aprobación del acta de la reunión anterior;
 - **Debate y análisis**, se fundamenta en tres momentos: presentación de información específica; discusión y debate de ideas; y, establecimiento de propuestas y acuerdos establecidos en consenso.
 - **Participación activa de los integrantes**, se pueden utilizar estrategias como: romper el hielo o generar rapport, encargar la presentación de temas específicos a integrantes tímidos o con problemas de interrelación y, preguntar directamente la opinión de determinados miembros del equipo.

- **Creación de consensos**, basada en tres principios: buscar la participación relajada, respetuosa y tolerante de los participantes, focalizar el objetivo de la reunión para evitar dispersión y, buscar posturas comunes motivadas por un mismo propósito. Es importante considerar que todos los acuerdos a los que llegue el EAR serán de carácter confidencial y se manejarán mecanismos para cumplir con ese propósito.
- **Cierre de las reuniones:** en este punto es importante realizar un pequeño resumen de los puntos tratados y de los acuerdos alcanzados en consenso, aquí será muy útil la delegación de responsabilidades y el establecimiento de mecanismos de seguimiento y monitoreo de las decisiones tomadas.

1.7. Capacitación

Para Pain (2011), el aprendizaje continuo, es un pilar fundamental para los colaboradores de cualquier organización; les facilita condiciones para mejorar su empleabilidad, su calidad de vida laboral y contribuye al desarrollo empresarial sostenible; además los empleados que participan en procesos de capacitación frecuente, pueden mejorar su adaptabilidad a los cambios presentes en el entorno empresarial, a las nuevas tecnologías de información y a la organización propia del trabajo. Es así que un ambiente formativo adecuado, estimula el trabajo en equipo, la construcción de procesos de gestión del conocimiento, la implementación de sistemas motivacionales que mejoran las actitudes y comportamientos del equipo, entre otros; todo lo cual conduce a una mejor integración social en la entidad.

1.7.1. Definición

Siliceo (2009) establece que la capacitación, como concepto básico organizacional, es una actividad planificada que se sustenta en la determinación de las necesidades reales de una entidad, mismas que buscan generar cambios tanto a nivel global, en la estructura y productividad de la empresa, como a nivel individual, en los conocimientos habilidades y competencias de los colaboradores que les faciliten alcanzar la estrategia organizacional.

En concordancia con lo mencionado, Díaz (2020) explica que la capacitación empresarial se fundamenta en el establecimiento de actividades de entrenamiento o formación que de forma didáctica facilitan la orientación y mejora de los conocimientos del personal; lo cual permite que se desenvuelvan de mejor manera en sus posiciones actuales o en otras de mayor nivel; así como también, les sea más fácil adaptarse a los constantes cambios del ambiente laboral.

La capacitación empresarial al ser ajustada a la realidad de la organización, ayuda a mejorar, entre otros aspectos los siguientes:

- **Habilidades:** buscar maneras innovadoras para realizar una tarea con efectividad, sin el uso de grandes recursos y en el menor tiempo posible.
- **Actitudes:** las reacciones de los clientes o usuarios ante el servicio que se ofrece, permiten determinar la importancia de trabajar en el reforzamiento de aspectos emocionales y humanos de los empleados que les permitan tomar mejores decisiones y brindar una mejor atención.
- **Conductas:** parte importante de la cultura organizacional y de los principios de comportamiento que dirigen a una entidad. Es necesario saber cómo los empleados pueden reaccionar ante escenarios complejos que pueden generar serios problemas éticos en la empresa.
- **Motivación:** la capacitación es uno de los mejores motivadores que se pueden aplicar en una cultura basada en la mejora continua, pues permite contar con personal fidelizado, comprometido y orientado hacia una meta común y es una gran ventana para generar crecimiento profesional.

Entre los beneficios de la capacitación empresarial, se pueden citar los siguientes:

- Estimula el incremento de la productividad y la mejora continua.
- Mejora el flujo de trabajo y el desempeño laboral.
- Desarrolla a los empleados técnica y conductualmente.
- Facilita la resolución de problemas y conflictos.

En la actualidad, las empresas se han dado cuenta que los procesos de capacitación no son un gasto innecesario, constituyen una inversión en el corto, mediano y largo plazos, pues muchos de estos procesos favorecen la gestión del conocimiento empresarial que tiene como objetivo principal que la organización cuente con flujos de información, internos y externos, que propicien la creación, asimilación, transmisión, innovación y uso de metodologías y prácticas propias de la empresa que son necesarios para su funcionamiento y gestión.

En la misma línea, Cabrera (2009) afirma que una de las principales tareas de cualquier organización, es la de desarrollar las competencias técnicas y conductuales de sus colaboradores, facilitándoles la más rápida adaptación a nuevos desafíos, tendencias y tecnologías de la información, así explica que la capacitación empresarial debería considerar, como fundamental, al menos los siguientes tipos de conocimientos:

- **Conocimientos básicos:** están relacionados con aquella información y/o formación considerada como básica o que es la fuente para su funcionamiento o gestión. No guarda relación con cambios estructurales o de negocio y podrían ser aplicados y/o replicados en otras organizaciones con características similares.
- **Conocimientos operativos:** está conformado por las habilidades, experiencias e inteligencia empresarial, que sirven de base para generar cambios en aspectos técnicos y conductuales de los colaboradores y, sirven para realizar cambios estructurales, diseño de planes de carrera e implementación de procesos de innovación.
- **Conocimientos claves:** guardan relación con la información, productos y servicios que generan los procesos agregadores de valor o que están en la cadena de valor de la empresa. Deben ser atendidos con alta prioridad, ya que son los que generan diferenciación y ventaja competitiva con otras organizaciones consideradas como competencia directa.
- **Conocimiento proactivo:** se fundamenta en la gestión del cambio y considera las fortalezas organizacionales e individuales que facilitan la transformación del entorno y la mejora continua. La participación activa de los empleados es fundamental.

1.7.2. Organización

Desde la perspectiva de Rodríguez y Ramírez (2010) la capacitación debe ser aplicada como una estrategia de largo alcance que busque brindar soluciones relativamente rápidas a problemas complejos o que requieren de una mayor atención. Este proceso debe contar con una estructura sistémica, específica, tangible y flexible que pueda aplicarse fácilmente a cualquier tipo de estructura organizacional y a los cambios permanentes del entorno.

Al tratarse la capacitación de un proceso sistémico, para ser ejecutado por fases o etapas, es importante empezar respondiendo las siguientes preguntas de base: ¿qué se necesita capacitar?, ¿qué se espera de la capacitación?, ¿cuáles son los lineamientos que la organización desea desarrollar o reforzar? y ¿cuáles son las herramientas o medios que se utilizarán?

En las diferentes etapas de la capacitación, se deben tener muy bien identificados los objetivos y las necesidades de formación de la organización, estas últimas tienen como fuente de recolección primaria de información a la observación directa, los resultados de la evaluación del desempeño, las solicitudes o pedidos específicos de directivos o personal de la empresa o, por de procesos de retroalimentación internos o externos que

hayan puesto en evidencia algún tipo de anomalía en los productos o servicios que ofrece la organización.

Como corolario la información detallada en los párrafos anteriores, deberá plasmarse en el plan general de capacitación que incluirá los objetivos, el alcance y las necesidades específicas de formación de la organización, adicionalmente debería contener lo siguiente: temáticas y contenidos, locaciones, herramientas y métodos de formación, temporalidad y materiales. También, se deberían especificar qué temas serán técnicos y conductuales y hacia quiénes estarán dirigidos.

Una vez que la planificación ha sido puesta en blanco y negro, la organización de los eventos de capacitación es de vital importancia y deberá dársele un tratamiento especial porque lo que suceda en la misma tendrá efectos positivos o negativos, tanto en el desempeño del personal como en la productividad de la organización. Como resultado de la formación impartida, siempre se debería contar con un proceso de evaluación que permita conocer cómo funcionó, si se deben realizar mejoras y principalmente si ha tenido beneficios para el personal y para la entidad. No tiene ningún sentido contar con una gran organización de eventos de formación, si no se realiza una evaluación del plan, de los programas, de su ejecución y de su impacto; factor que servirá de insumo para la implantación de un plan de seguimiento y mejora del proceso.

En seguida y en función de lo establecido por García (2011), se presenta una descripción simplificada de cómo sería la organización de un proceso de capacitación, la misma que debería considerar como básicos los siguientes aspectos: **establecimiento de objetivos** (generales y específicos), **estructuración de contenidos**, **diseño instruccional** (selección de recursos didácticos y esquematización del proceso de formación) y, **gestión logística y ejecución**.

- **Establecimiento de objetivos:** para la definición de los objetivos de una capacitación, se debería tener en cuenta que la misma servirá para facilitar la ejecución inmediata de las tareas de un puesto, para el desarrollo y crecimiento del personal dentro de la organización o para realizar cambios en las actitudes y comportamientos de los colaboradores. De esta manera, los objetivos que se planteen deberán estar alienados bajo las premisas de:
 - Desarrollar o modificar una actitud o conducta de un individuo, a fin que pueda concientizar e interiorizar lo que se pretende lograr con la capacitación.

- Lograr que las conductas y destrezas apreñadas generen precisión, exactitud, facilidad, economía de tiempo y menor esfuerzo en la ejecución de los procesos, factores que podrán variar en frecuencia, intensidad y duración.

Una vez determinados los objetivos, también deberán definirse los indicadores que faciliten la verificación de si los programas de capacitación han sido exitosos y si están orientados al cumplimiento de la planificación estratégica de la entidad.

- **Estructuración de contenidos:** para la definición de contenidos se deben tomar como base, entre otros, a los siguientes documentos organizacionales: perfiles y descripciones de puestos, manuales de procesos y procedimientos, normas y reglamentos internos, planificación estratégica y, políticas e instructivos; en ellos están detallados los lineamientos necesarios para la gestión empresarial y en general sirven para ejecutar la transferencia de habilidades técnicas o específicas o el cambio de comportamientos o actitudes del personal. A fin que los contenidos sean efectivos, se deberían considerar en su definición los siguientes lineamientos:
 - Transmisión de conocimientos generales y específicos relacionados con la gestión y filosofía organizacional, procedimientos y procesos, normativa interna, políticas, reglamentos y productos y servicios;
 - Desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos técnicos relacionados directamente con la ejecución del puesto de trabajo y que sean un insumo para la definición de un plan de carrera;
 - Cambio y desarrollo de comportamientos y conductas en el trabajo, buscando la modificación de actitudes negativas de los colaboradores y la mejora continua de la motivación; lo cual redundará en un mejor servicio al cliente; y,
 - Vivencialización de la cultura corporativa que permita el desarrollo permanente del compromiso y fidelización del talento humano.
- **Diseño instruccional:** Es una técnica de enfoque sistémico que permite desarrollar material didáctico y técnicas de enseñanza enfocadas en el desarrollo de conocimientos para adultos (androgogía). Su aplicación garantiza que los eventos de aprendizaje estén bien diseñados y enfocados, que se desarrollen materiales de alta calidad y que los mismos sean evaluados para asegurar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. Para la transferencia del conocimiento, se pueden considerar los siguientes métodos instruccionales:

Gráfico Nro. 2:

Técnicas o métodos de capacitación posibles



Fuente: García (2011, 13)

Elaboración: El Autor

- **Gestión logística y ejecución:** esta etapa del proceso de capacitación implica la realización de una serie de actividades por parte del responsable de la administración de formación y desarrollo, quien deberá aplicar criterios y esquemas de manejo de materiales, instalaciones y administración del tiempo, para el efecto se deberían considerar las siguientes actividades básicas o más frecuentes:
 - Designación y/o contratación de instructores internos o externos.
 - Preparación de manuales de los cursos y del material didáctico.
 - Determinación de materiales, herramientas y medios físicos o informáticos para su ejecución.
 - Selección y acondicionamiento de espacios o lugares donde se impartirá la capacitación.
 - Coordinación de agendas con instructores, jefes y participantes.
 - Supervisión del desarrollo de los eventos de capacitación.
 - Evaluación y cierre de los eventos.

- Elaboración de estadísticas e informes sobre la ejecución y evaluación de la capacitación.

1.7.3. Evaluación

Para Pineda (2000, 121), la evaluación de los procesos de formación:

...se centra en determinar el grado en que la formación ha dado respuesta a las necesidades de la organización y en su traducción en términos de impacto económico y cualitativo. Desde esta concepción, la evaluación desempeña tres funciones básicas, que justifican la necesidad y la importancia de su presencia:

- Una función pedagógica, consistente en verificar el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la propia formación.
- Una función social, de certificar la adquisición de unos aprendizajes por parte de los participantes.
- Una función económica, centrada en identificar los beneficios y la rentabilidad que la formación genera en la organización.

Estas tres funciones se dirigen a alcanzar la finalidad última de la evaluación, que le da sentido y determina todo el proceso evaluativo: la aportación de información que oriente la toma de decisiones y que conduzca a la introducción de mejoras en la formación. Desde nuestra perspectiva, la evaluación de la formación ha de orientarse siempre a la mejora del proceso formativo, y no al control de las personas que intervienen en el mismo. Sólo desde esta óptica se podrá obtener todo el fruto que la evaluación de la formación puede dar para avanzar así en la optimización de la calidad de la formación.

Como plantean Billorou y otros (2011), uno de los aspectos más importantes, luego de ejecutados los procesos de capacitación, es su **evaluación**; actividad que por medio de la aplicación de mecanismos o procedimientos específicos permite:

- Establecer si se han cumplido con los objetivos propuestos;
- Conocer cómo se utilizaron los recursos monetarios y físicos asignados;
- Determinar si las capacitaciones han sido efectivas y cuál ha sido el nivel de aprendizaje y aplicación de los nuevos conocimientos en los puestos de trabajo;
- Saber cómo fue la transferencia de conocimientos por parte de los capacitadores o facilitadores y si han cumplido con el rol para el cual fueron designados o contratados;
- Analizar las opiniones o puntos de vista de los participantes sobre las capacitaciones;
- e,
- Implementar acciones de mejora continua en los procesos capacitación.

Por otro parte, señalan que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) plantea que:

...“teniendo en cuenta la importancia de los mecanismos y los procesos, su eficacia se debería evaluar en función de los resultados. El establecimiento de indicadores cualitativos y cuantitativos destinados a evaluar la consecución de los objetivos en materia de educación y capacitación, en consonancia con el Programa de Trabajo Docente, es apropiado para llegar a una comprensión común de los logros, las deficiencias y las enseñanzas extraídas”²¹.

Las intervenciones para la formación y el desarrollo de competencias suelen incluir evaluaciones de la satisfacción o del aprendizaje alcanzado. Sin embargo, los resultados y efectos, directos e indirectos, se evalúan con menor frecuencia, aun cuando los responsables de la implementación, las empresas y los propios participantes, están cada vez más interesados en conocerlos.

Se proponen cinco niveles en la evaluación de las acciones formativas. Se ha incluido un quinto nivel, el enfoque del retorno de la inversión, complementario de la evaluación de impacto.

Estos diferentes niveles deben considerarse como un sistema, ya que entre ellos hay una relación causal y secuencial. (Billarou y otros 2011, 21)

Desde la posición de Pain (2011), para la ejecución de proceso de evaluación de capacitación, es necesario considerar lo siguiente:

- Definición de la metodología o mecanismo de evaluación.
- Fijación de responsables, frecuencia y temporalidad del proceso.
- Procesamiento de información y elaboración de informes y estadísticas de los resultados obtenidos, a fin de tomar medidas correctivas, en caso de ser necesario.
- Confidencialidad en el manejo de la información obtenida que solo debe ser usada para efectos de mejora continua.

Capítulo segundo

Caso Servicio de Rentas Internas (SRI)

2.1. Descripción de la organización

2.1.1. Reseña Histórica

Mediante Ley No. 41, publicada en el Registro Oficial No. 206 de 02 de diciembre de 1997, se creó el Servicio de Rentas Internas como una entidad pública con personalidad jurídica propia y dotada de las facultades establecidas por la referida ley y de aquellas establecidas por el Código Tributario para las administraciones tributarias, respecto de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no está expresamente asignada por ley a otra autoridad;

Mediante Resolución del SRI Nro. 8 de 04 de febrero de 2021, publicado en el Registro Oficial Suplemento 388 de 09 de febrero de 2021, se expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Rentas Internas SRI; en el cual se establecen sus atribuciones y competencias.

Adicionalmente, en el mencionado Estatuto Orgánico, también se establecen otros apartados como la Misión, Visión y Objetivos Organizacionales, cuyos conceptos se detallan a continuación:

2.1.2. Misión

“Gestionar la política tributaria, en el marco de los principios constitucionales, asegurando la suficiencia recaudatoria destinada al fomento de la cohesión social”. (SRI 2021, 2)

2.1.3. Visión

“Ser al 2021, una institución reconocida por su alto grado de innovación y calidad de servicios dirigidos a la ciudadanía, facilitando el cumplimiento tributario con el fin de mejorar la contribución tributaria y reducir la evasión y elusión fiscal”. (SRI 2021, 2)

2.1.4. Objetivos organizacionales

1. Incrementar el cumplimiento voluntario a través de la asistencia y habilitación al ciudadano.
2. Incrementar la efectividad en los procesos legales, de control y de cobro.
3. Incrementar las capacidades y conocimientos de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales.
4. Incrementar la eficiencia operacional.
5. Incrementar el uso eficiente del presupuesto.
6. Incrementar el desarrollo del talento humano. (SRI 2021, 3)

2.2. Ejecución cuestionario Análisis del Comportamiento Individual (IBA) - Pretest

Desde el año 2016, el SRI implantó un Modelo de Liderazgo Institucional, con el objetivo de fortalecer las habilidades gerenciales de los líderes de equipo.

Una vez que el SRI cuenta con los resultados del estudio efectuado del Modelo de Liderazgo a nivel nacional en el mes de febrero del año 2021, se estableció que existen dos (2) áreas administrativas priorizadas para efectuar el pretest, la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica - Seguridad Institucional con dieciséis (16) servidores y la Dirección Provincial el Oro - Jurídico con cinco (5) servidores; entre líderes y equipos un total de veintiún (21) servidores.

El pretest realizado con la aplicación del Cuestionario (IBA) de Philip R. Harris (1995) permitió evaluar el rendimiento interpersonal de los equipos de trabajo abajo detallados, para mejorar su rendimiento y sirvió para evaluar la aplicación del programa de capacitación a ser ejecutado en temática EAR.

Para la ejecución del pretest, se trabajó con el delegado de la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, con quien se establecieron los siguientes aspectos:

- Se consideró oportuno que la encuesta sea efectuada por personal externo.
- Se efectuó la sensibilización del proceso al personal que fue seleccionado para el pretest. (Anexo 2)
- Para la ejecución del pretest, se seleccionó la aplicación Google Formularios, en virtud que las personas se encuentran bajo la modalidad de teletrabajo.

La ejecución del pretest, se realizó del 12 al 15 de marzo del 2021 con la participación de las autoridades y sus equipos. En el reporte detallado en el (Anexo 3) se puede evidenciar esta actividad

2.3. Ejecución proceso de capacitación EAR

La capacitación virtual en temática EAR fue ejecutada con el personal de la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica - Seguridad Institucional con 16 servidores y la Dirección Nacional Administrativa Financiera - Secretaria General con 12 servidores; entre líderes y equipos un total de 28 servidores priorizados para la capacitación de EAR.

El efectuar una capacitación sobre EAR es una temática nueva en el SRI, en virtud que si bien se efectúan mediciones para identificar como está el clima laboral y el Modelo de Liderazgo con una frecuencia anual, no se han ejecutado con anterioridad capacitaciones en temática EAR que, entre otros aspectos, permite identificar la dinámica de un equipo y del entorno en el que se desenvuelve.

Considerando que los procesos de capacitación favorecen la mejora de las competencias, habilidades y conductas de las personas, y, teniendo en cuenta que en el SRI no se han realizado actividades de formación de este tipo y considerando la priorización de áreas de su Programa de Liderazgo, se identificó la necesidad de fortalecer dicho proyecto mediante la ejecución de una capacitación en temática de EAR.

La capacitación en EAR, fue utilizada para transmitir al personal del SRI, en primer lugar **conocimientos operativos**, que sirven de base para generar cambios en aspectos técnicos y conductuales de los colaboradores así como también en temas estructurales, diseño de planes de carrera e implementación de procesos de innovación; en segundo lugar **conocimientos clave**, relacionados con la información, productos y servicios que generan los procesos agregadores de valor o que están en la cadena de valor de la entidad; y, en tercer lugar **conocimiento proactivo** que se fundamenta en la gestión del cambio y considera las fortalezas organizacionales e individuales.

Para la construcción de la temática EAR, se consideraron los siguientes aspectos: establecimiento de objetivos (general y específicos), estructuración de contenidos, gestión logística y ejecución, estableciendo lo siguiente:

- **Objetivo general:** fortalecer la identidad del equipo de trabajo, por medio de un proceso dinámico de reflexión que favorezca la comunicación, las relaciones interpersonales y el descubrimiento de las potencialidades de los integrantes, con el propósito de lograr un desempeño superior.
- **Objetivos específicos:** En primer lugar, vincular a todos los colaboradores para que trabajen en común acuerdo, en un ambiente de armonía, compañerismo, respeto y con libertad de opinión para producir buenos resultados y un mejor desempeño; y en segundo lugar, promover que todos los colaboradores trabajen en común acuerdo, en un ambiente de armonía, compañerismo, respeto y con libertad de opinión para generar mejores resultados y un desempeño diferenciado.
- **Estructuración de contenidos:** se consideraron dos lineamientos, el primero relacionado con el cambio y desarrollo de competencias conductuales, en el trabajo, buscando la modificación de actitudes negativas de los colaboradores y la mejora continua de la motivación y, el segundo enfocado en la cultura corporativa que permita el desarrollo permanente del compromiso y fidelización del talento humano. El contenido se estructuró en dos ejes transversales que son: la Creación de EAR y la Gestión de EAR (Anexo 4), conforme se detalla a continuación:
 - **Creación EAR:**

- ✓ Principios.
- ✓ Comportamiento de miembros y líderes.
- ✓ Etapas para creación de EAR (Formación, Normalización, Tormenta y Desempeño).
- ✓ Ejercicio práctico.
- **Gestión de EAR:**
 - ✓ Liderazgo.
 - ✓ Trayectoria hacia EAR.
 - ✓ Querer, poder y saber.
 - ✓ Buscar soluciones.
 - ✓ Retroalimentación.
 - ✓ Habilidades de los miembros del equipo.
 - ✓ Información para crear responsabilidad.
 - ✓ Marcar límites claros.
 - ✓ Buenas prácticas de EAR.
- **Gestión Logística:** en este apartado, se trabajó con el delegado de la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica del SRI, con quien se establecieron los siguientes aspectos:
 - Contar con un instructor sea externo.
 - Preparar el material de apoyo del curso.
 - Establecer el uso de presentaciones en formato PowerPoint.
 - Seleccionar la Plataforma Webex, en virtud que las personas se encuentran bajo la modalidad de teletrabajo.
 - Invitar al personal seleccionado, por correo electrónico institucional del SRI (Anexo 5).
 - Contar con la participación permanente del delegado de la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica durante todo el evento.
 - Realizar el cierre de los eventos, por parte del instructor externo, líder de área y delegado de la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica.

La capacitación EAR tuvo una duración de seis (6) horas y fue ejecutada en dos días, 16 y 17 de marzo del 2021; en el primer día, se abordó lo relacionado a la Creación de EAR y en el segundo a la Gestión de EAR. (Anexo 6 y 7).

En la capacitación virtual, se contó con una participación de veinte y ocho (28) colaboradores; en la cual estuvieron presentes los líderes de las áreas y sus equipos de trabajo.

Se entregaron la presentación elaborada de la capacitación y material de apoyo, para que el personal a ser capacitado cuente con el sustento teórico-técnico de la información expuesta y a su vez, les sirva de insumo para la gestión posterior en sus unidades de trabajo (Anexo 8).

2.4. Ejecución cuestionario Análisis del Comportamiento Individual (IBA) – Post test

Para la ejecución del post test, se estableció que existen cuatro (4) áreas administrativas priorizadas, la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica - Seguridad Institucional 16 servidores, la Dirección Nacional de Tecnología - Infraestructura y Operaciones, 9 servidores, la Dirección Nacional Administrativa Financiera - Secretaria General, 12 servidores y la Dirección Provincial el Oro - Jurídico con 5 servidores; entre líderes y equipos un total de 42 servidores.

Dando continuidad a la investigación, se efectuó el post test, el cual se desarrolló con el delegado del SRI, se realizó de igual manera que el pretest, es decir, por personal externo y se seleccionó la aplicación Google Formularios, en virtud que las personas se encuentran bajo la modalidad de teletrabajo (Anexo 9).

Capítulo tercero

Análisis y resultados

3.1 Acopio y procesamiento de información pretest

Una vez recolectados los datos, luego de la aplicación de la encuesta IBA de Philip R. Harris (1995) a las unidades administrativa seleccionadas, por medio del uso de la herramienta de Google Formularios, se procedió con su procesamiento, usando una hoja de cálculo, en la que se tabularon los datos cuantitativos para su posterior interpretación.

Como primer paso, se realizó la tabulación de la información por cada una de las unidades administrativas que efectuaron el pretest, para lo cual se clasificó la información en función del tipo de rol: (1) uno mismo, (2) superior, (3) subordinado, (4) compañero par.

3.1.1 Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica – Seguridad Institucional

Para el análisis, interpretación y una mejor visualización, se dividieron los resultados del cuestionario en dos partes, separando en un primer cuadro los ítems del 1 al 18 y en un segundo cuadro, del 19 al 36, estableciendo el siguiente orden:

- (1) uno mismo
- (2) superior,
- (3) subordinado,
- (4) compañero par.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la presente investigación:

Cuadro Nro. 8

Evaluación (ítem del 1 al 18) uno mismo

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	9	10	10	10	8	4	10	10	10	1	5	6	12	6	12	14	5	12
A menudo	6	5	6	5	7	4	5	5	6	1	9	9	4	6	3	2	8	2
Ocasionalmente	1	1	0	0	1	7	1	1	0	5	2	1	0	3	0	0	3	2
Rara vez	0	0	0	0	0	1	0	0	0	8	0	0	0	1	1	0	0	0
Nunca	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 9

Evaluación (ítem del 19 al 36) uno mismo

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	10	7	10	3	5	8	9	8	7	7	7	14	13	11	10	1	8	4
A menudo	5	7	6	2	6	7	7	7	7	4	7	2	3	5	6	4	7	5
Ocasionalmente	1	2	0	6	2	0	0	1	2	3	2	0	0	0	0	5	1	6
Rara vez	0	0	0	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	1
Nunca	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 6**, se observa que, de un total de 16 personas, a 7 personas que corresponde al 43,8% de la Unidad de Seguridad Institucional, **les cuesta demostrar cuando sienten enfado o cuando se encuentran molestos.**
- En la **pregunta 10**, se observa que, de un total de 16 personas, a 5 personas que corresponde al 31,3% de la Unidad de Seguridad Institucional, **cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada.**
- En la **pregunta 22**, se observa que, de un total de 16 personas, a 6 personas que corresponde al 37,5% de la Unidad de Seguridad Institucional, **su orgullo se siente herido cuando piensa que no ha dado lo mejor de sí mismo.**
- En la **pregunta 34**, se observa que, de un total de 16 personas, a 5 personas que corresponde al 31,3% de la Unidad de Seguridad Institucional, **tienen la tendencia a ser emocionales.**

Cuadro Nro. 10

Evaluación (ítem del 1 al 18) superior

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	6	6	7	6	4	9	6	5	9	3	6	5	6	3	6	5	6	5
A menudo	3	3	7	5	6	4	3	5	3	5	4	8	3	4	6	5	7	5
Ocasionalmente	4	3	1	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	5	3	3	2	3
Rara vez	3	2	1	1	2	0	3	2	2	4	1	0	3	1	0	2	0	2
Nunca	0	2	0	2	1	0	1	1	0	1	1	1	1	3	1	1	1	1

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 11

Evaluación (ítem del 19 al 36) superior

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	7	4	5	5	7	4	6	5	5	6	6	6	7	4	5	3	8	5
A menudo	2	4	5	2	5	4	1	2	4	3	6	4	4	5	4	7	4	2
Ocasionalmente	2	2	4	5	1	3	6	6	3	3	2	3	0	3	5	3	2	6
Rara vez	4	5	1	3	0	4	2	2	2	2	1	2	4	1	1	2	1	2
Nunca	1	1	1	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 25**, se observa que, de un total de 16 personas, a 6 personas que corresponde al 37,5% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que su jefe superior ocasionalmente, anima a los demás a expresar sus ideas antes de actuar.**
- En la **pregunta 26**, se observa que, de un total de 16 personas, a 6 personas que corresponde al 37,5% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que su jefe superior ocasionalmente, intenta ayudar cuando los demás están molestos o enfadados.**
- En la **pregunta 33**, se observa que, de un total de 16 personas, a 5 personas que corresponde al 31,3% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que su jefe superior ocasionalmente, ofrece soluciones eficaces a los problemas.**
- En la **pregunta 36**, se observa que, de un total de 16 personas, a 6 personas que corresponde al 37,5% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que su jefe superior ocasionalmente, si otros miembros del grupo se enfadan o se molestan, los escucha con empatía y comprensión.**

Cuadro Nro. 12

Evaluación (ítem del 1 al 18) subordinado

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	1	1	2	3	2	1	1	4	3	0	2	0	3	1	2	6	1	1
A menudo	9	7	11	8	11	11	12	7	11	2	7	12	8	9	12	7	8	10
Ocasionalmente	3	6	2	3	1	3	2	3	1	10	6	2	4	2	1	1	5	3
Rara vez	2	1	0	1	1	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	1	1
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro.13
Evaluación (ítem del 19 al 36) subordinado

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	1	1	1	0	0	1	2	2	1	1	1	3	4	3	1	1	1	2
A menudo	11	9	11	7	10	12	9	5	5	7	10	12	7	8	13	2	10	8
Ocasionalmente	3	4	3	6	2	1	3	5	8	4	4	0	3	2	0	12	3	4
Rara vez	0	0	0	1	2	1	1	2	1	2	0	0	1	1	1	0	1	1
Nunca	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 2**, se observa que, de un total de 15 personas, a 6 personas que corresponde al 40% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que el subordinado, intenta comprender los sentimientos (enfado, impaciencia, rechazo) que expresan los miembros del grupo.**
- En la **pregunta 10**, se observa que, de un total de 15 personas, a 10 personas que corresponde al 66,7% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que el subordinado cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada.**
- En la **pregunta 22**, se observa que, de un total de 15 personas, a 6 personas que corresponde al 40% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que el subordinado es capaz de atraer la atención de los demás.**
- En la **pregunta 26**, se observa que, de un total de 15 personas, a 5 personas que corresponde al 33,3% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que el subordinado intenta ayudar cuando los demás están molestos o enojados.**
- En la **pregunta 27**, se observa que, de un total de 15 personas, a 8 personas que corresponde al 53,3% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que el subordinado somete a prueba las ideas nuevas.**
- En la **pregunta 34**, se observa que, de un total de 15 personas, a 12 personas que corresponde al 80% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que el subordinado tiende a ser emocional.**

Cuadro Nro. 14
Evaluación (ítem del 1 al 18) compañero par

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	7	9	14	11	11	9	5	12	9	1	6	10	12	8	12	17	10	10
A menudo	14	11	9	10	13	5	15	9	15	2	13	9	10	12	10	4	14	12
Ocasionalmente	3	3	1	3	0	7	4	3	0	14	5	4	2	3	2	3	0	2
Rara vez	0	1	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	0	1	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 15
Evaluación (ítem del 19 al 36) compañero par

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	6	7	9	0	6	8	6	8	10	2	5	11	8	8	8	3	7	6
A menudo	16	9	14	4	7	11	14	9	11	9	18	12	14	14	14	6	14	7
Ocasionalmente	2	8	1	8	6	3	4	5	2	6	1	1	2	2	2	7	3	7
Rara vez	0	0	0	10	2	1	0	2	1	5	0	0	0	0	0	7	0	1
Nunca	0	0	0	2	3	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	3

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 10**, se observa que, de un total de 24 encuestas llenadas de los servidores/as que tienen compañeros pares, al 58,3% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que el compañero par, cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada.**
- En la **pregunta 22**, se observa que, de un total de 24 encuestas llenadas de los servidores/as que tienen compañeros pares, al 33,3% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que el compañero par, su orgullo se siente herido cuando piensa que no ha dado lo mejor de sí mismo.**
- En la **pregunta 23**, se observa que, de un total de 24 encuestas llenadas de los servidores/as que tienen compañeros pares, al 25% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que el compañero par, persigue sus ideas con agresividad.**
- En la **pregunta 34**, se observa que de un total de 24 encuestas llenadas de los servidores/as que tienen compañeros pares, al 29,2% de la Unidad de Seguridad Institucional, **sienten que el compañero par, tiende a ser emocional.**

- En la **pregunta 36**, se observa que, de un total de 24 encuestas llenadas de los servidores/as que tienen compañeros pares, el 29,2% **sienten que cuando los sentimientos se disparan, se enfrenta directamente a ellos en lugar de cambiar de tarea.**

3.1.2 Dirección Provincial el Oro – Jurídico

Para el análisis, interpretación y una mejor visualización, se dividieron los resultados del cuestionario en dos partes, separando en un primer cuadro los ítems del 1 al 18 y en un segundo cuadro, del 19 al 36, estableciendo el siguiente orden:

- (1) uno mismo
- (2) superior,
- (3) subordinado,
- (4) compañero par.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la presente investigación:

Cuadro Nro. 16

Evaluación (ítem del 1 al 18) uno mismo

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	4	4	5	5	4	1	4	4	4	0	3	4	4	1	4	5	4	4
A menudo	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	0	1	1
Ocasionalmente	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Rara vez	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 17

Evaluación (ítem del 19 al 36) uno mismo

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	3	4	3	1	1	3	3	4	2	2	4	5	4	5	3	1	4	1
A menudo	2	0	2	1	1	2	2	1	2	1	1	0	1	0	2	2	1	3
Ocasionalmente	0	1	0	1	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1
Rara vez	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0
Nunca	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 6**, se observa que, de un total de 5 personas, a 3 personas que corresponde al 60% de la Unidad Jurídico, **les cuesta demostrar cuando sienten enfado o cuando se encuentran molestos.**
- En la **pregunta 10**, se observa que, de un total de 5 personas, a 2 personas que corresponde al 40% de la Unidad de Jurídico, **cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada.**
- En la **pregunta 23**, se observa que, de un total de 5 personas, a 2 personas que corresponde al 40% de la Unidad de Jurídico, **persigue sus ideas con agresividad.**
- En la **pregunta 28**, se observa que, de un total de 5 personas, a 2 personas que corresponde al 40% de la Unidad de Jurídico, **le gusta ganar y odia perder.**
- En la **pregunta 34**, se observa que, de un total de 5 personas, a 2 personas que corresponde al 40% de la Unidad de Jurídico, **tiende a ser emocional.**
- En la **pregunta 36**, se observa que, de un total de 5 personas, a 3 personas que corresponde al 60% de la Unidad de Jurídico, **cuando los sentimientos se disparan, se enfrenta directamente a ellos en lugar de cambiar de tarea o intenta suavizar el problema.**

Cuadro Nro.18

Evaluación (ítem del 1 al 18) superior

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	1	1	3	1	1	2	1	1	2	0	1	2	1	0	1	1	0	1
A menudo	1	1	2	2	2	1	2	0	3	1	2	1	1	0	3	0	2	1
Ocasionalmente	3	2	0	1	1	1	2	3	0	3	2	1	3	3	1	4	3	2
Rara vez	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Nunca	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 19

Evaluación (ítem del 19 al 36) superior

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	1	1	1	2	2	3	1	1	0	3	1	1	1	1	0	2	1	0
A menudo	2	0	2	1	1	1	0	2	2	1	3	1	0	1	4	0	3	1
Ocasionalmente	2	2	2	2	1	1	4	0	2	1	1	3	3	2	0	1	1	1
Rara vez	0	2	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1
Nunca	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	2

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 10**, se observa que, de un total de 5 personas, a 3 personas que corresponde al 60% de la Unidad de Jurídico, **sienten que su jefe superior ocasionalmente, cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada.**
- En la **pregunta 14**, se observa que, de un total de 5 personas, a 3 personas que corresponde al 60% de la Unidad de Jurídico, **sienten que su jefe superior ocasionalmente, ayuda a los demás miembros del grupo a expresar sus sentimientos cuando están irritados o molestos.**
- En la **pregunta 27**, se observa que, de un total de 5 personas, a 2 personas que corresponde al 40% de la Unidad de Jurídico, **sienten que su jefe superior ocasionalmente, somete a prueba las ideas nuevas.**
- En la **pregunta 32**, se observa que, de un total de 5 personas, a 2 personas que corresponde al 40% de la Unidad de Jurídico, **sienten que su jefe superior ocasionalmente si otros miembros del grupo se enfadan o se molestan, los escucha con empatía y comprensión.**

Cuadro Nro. 20

Evaluación (ítem del 1 al 18) subordinado

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	0	1	1	1	2	1	1	2	2	0	0	1	1	0	0	2	0	0
A menudo	0	1	3	1	2	0	3	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1
Ocasionalmente	1	2	0	2	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	2	0
Rara vez	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	2	0	1	0	1	1	2
Nunca	2	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	1

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 21

Evaluación (ítem del 19 al 36) subordinado

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	2	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0
A menudo	1	1	2	1	1	2	0	0	0	0	3	1	3	1	0	1	3	2
Ocasionalmente	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	3	0	1	3	1	0	0
Rara vez	0	1	2	1	0	1	1	0	2	1	1	0	0	0	1	0	1	1
Nunca	0	2	0	2	3	0	3	3	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 1**, se observa que, de un total de 4 personas subordinadas evaluadas 2 personas que corresponde al 50% de la Unidad de Jurídico, **siente que nunca el subordinado, ayuda a los demás a expresar sus ideas.**
- En la **pregunta 4**, se observa que, de un total de 4 personas subordinadas evaluadas 2 personas que corresponde al 50% de la Unidad de Jurídico, **siente que ocasionalmente el subordinado, comprende a los demás cuando tienen dificultades.**
- En la **pregunta 11**, se observa que, de un total de 4 personas subordinadas evaluadas 2 personas que corresponde al 50% de la Unidad de Jurídico, **siente que ocasionalmente el subordinado, es persuasivo, un "buen vendedor de ideas".**
- En la **pregunta 20**, se observa que, de un total de 4 personas subordinadas evaluadas 2 personas que corresponde al 50% de la Unidad de Jurídico, **siente que ocasionalmente el subordinado, anima a los demás a hablar sobre cualquier tema que les moleste o incomode.**
- En la **pregunta 25**, se observa que, de un total de 4 personas subordinadas evaluadas 3 personas que corresponde al 75% de la Unidad de Jurídico, **siente que nunca el subordinado, anima a los demás a expresar sus ideas antes de actuar.**
- En la **pregunta 26**, se observa que, de un total de 4 personas subordinadas evaluadas 3 personas que corresponde al 75% de la Unidad de Jurídico, **siente que nunca el subordinado, intenta ayudar cuando los demás están molestos o enfadados.**

Cuadro Nro. 22

Evaluación (ítem del 1 al 18) compañero par

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	10	9	11	10	10	3	7	10	7	0	8	3	9	5	9	12	6	6
A menudo	1	2	1	1	2	3	4	1	4	2	4	9	3	4	3	0	6	3
Ocasionalmente	1	1	0	1	0	5	1	1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	3
Rara vez	0	0	0	0	0	1	0	0	0	6	0	0	0	2	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 23
Evaluación (ítem del 19 al 36) compañero par

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	6	7	11	2	3	7	7	10	5	3	9	10	11	11	9	0	6	1
A menudo	6	4	1	2	6	5	5	2	7	6	3	2	1	0	3	5	5	8
Ocasionalmente	0	0	0	5	3	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	3	1	3
Rara vez	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0
Nunca	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 6**, se observa que, de un total de 12 encuestas llenadas de los servidores/as que tienen compañeros pares, al 41,7% de la Unidad de Jurídico, **sienten que el compañero par, ocasionalmente expresa sus propios sentimientos cuando está enfadado, impaciente o se siente ignorado.**
- En la **pregunta 22**, se observa que, de un total de 12 encuestas llenadas de los servidores/as que tienen compañeros pares, al 41,7% de la Unidad de Jurídico, **sienten que el compañero par, ocasionalmente su orgullo se siente herido cuando piensa que no ha dado lo mejor de sí mismo.**
- En la **pregunta 34**, se observa que, de un total de 12 encuestas llenadas de los servidores/as que tienen compañeros pares, al 34% de la Unidad de Jurídico, **sienten que el compañero par, tiende a ser emocional.**

3.2 Acopio y procesamiento de información post test

3.2.1 Análisis pretest y post test de la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica – Seguridad Institucional

La Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica – Seguridad Institucional, se efectuó pretest, tratamiento es decir la capacitación y post test, se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro Nro. 24
(Diferencia Pretest y Post Test) uno mismo

Escala	6	10	22	34
Siempre	0,0%	0,0%	12,5%	12,5%
A menudo	25,0%	6,3%	12,5%	6,3%
Ocasionalmente	-31,3%	-6,3%	-18,8%	-12,5%
Rara vez	6,3%	-6,3%	6,3%	0,0%
Nunca	0,0%	6,3%	-12,5%	-6,3%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 6** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo un incremento del 25% con el post test de las personas que respondieron a menudo **les cuesta demostrar cuando sienten enfado o cuando se encuentran molestos**, lo que significa que hubo un cambio en el comportamiento al expresar sus emociones, debido probablemente a un mayor nivel de confianza en el grupo.
- En la **pregunta 10** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia del 6,3% con el post test de las personas que respondieron ocasionalmente **cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada**, por lo tanto, no se evidencia un cambio significativo.
- En la **pregunta 22** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 12,5% con el post test de las personas que respondieron en siempre y a menudo **su orgullo se siente herido cuando piensa que no ha dado lo mejor de sí mismo**, lo que significa hubo un cambio en el comportamiento, ya que las personas tienen mayor compromiso para generar un bienestar del área.
- En la **pregunta 34** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia del 12,5% con el post test de las personas respondieron que siempre **tienen la tendencia a ser emocionales**, lo que significa hubo un cambio en el comportamiento al manifestar sus emociones.

Cuadro Nro. 25

(Diferencia Pretest y Post Test) superior

Escala	25	26	33	36
Siempre	-18,8%	-6,3%	-6,3%	-12,5%
A menudo	25,0%	18,8%	18,8%	31,3%
Ocasionalmente	-6,3%	-18,8%	-18,8%	-12,5%
Rara vez	6,3%	6,3%	12,5%	0,0%
Nunca	-6,3%	0,0%	-6,3%	-6,3%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 25** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 25% con el post test de las personas que respondieron a menudo **anima a los demás a expresar sus ideas antes de actuar**, lo que significa hubo un cambio en el comportamiento, generando mayor interacción y comunicación.
- En la **pregunta 26** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 18,8% con el post test de las personas que respondieron a menudo **intenta ayudar cuando los demás están molestos o enfadados**, lo que significa que existió un cambio en el comportamiento para brindar mayor apoyo y solidaridad.
- En la **pregunta 33** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 18,8% con el post test de las personas que respondieron a menudo **ofrece soluciones eficaces a los problemas**, lo que significa hubo un cambio en el comportamiento, ya que las personas buscan alternativas para la solución en las diferentes situaciones que presenten inconvenientes.
- En la **pregunta 36** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia del 31,3% con el post test de las personas que respondieron a menudo **cuando los sentimientos se disparan, se enfrenta directamente a ellos en lugar de cambiar de tarea o intenta suavizar el problema**, lo que significa hubo un cambio en el comportamiento, ya que las personas tienen mayor reciprocidad y confianza.

Cuadro Nro. 26

(Diferencia Pretest y Post Test) subordinado

Escala	2	10	22	26	27	34
Siempre	13,3%	20,0%	30,0%	6,7%	23,3%	13,3%
A menudo	-36,7%	26,7%	-26,7%	-33,3%	-13,3%	36,7%
Ocasionalmente	20,0%	-36,7%	-10,0%	36,7%	-13,3%	-60,0%
Rara vez	3,3%	-3,3%	3,3%	-3,3%	3,3%	10,0%
Nunca	0,0%	-6,7%	3,3%	-6,7%	0,0%	0,0%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 2** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 13,3% con el post test de las personas que respondieron siempre **intenta comprender los sentimientos (enfado, impaciencia, rechazo) que expresan los miembros del grupo**, lo que significa que hubo un cambio en el comportamiento por empatía.
- En la **pregunta 10** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia del 20% con el post test de las personas que respondieron ocasionalmente **cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada**, por lo tanto, las personas se molestan por la falta de resultados.
- En la **pregunta 22** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 30 % con el post test de las personas que respondieron siempre **su orgullo se siente herido cuando piensa que no ha dado lo mejor de sí mismo**, lo que significa hubo un cambio en el comportamiento ya que las personas tienen mayor compromiso para generar un bienestar del área.
- En la **pregunta 26** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 36,7% con el post test de las personas respondieron ocasionalmente intenta **ayudar cuando los demás están molestos o enfadados**, lo que significa hubo un cambio en el comportamiento para brindar apoyo y solidaridad.
- En la **pregunta 27** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 23,3% con el post test de las

personas que respondieron siempre **somete a prueba las ideas nuevas**, lo que significa hubo un cambio en el comportamiento para tener apertura a los cambios.

- En la **pregunta 34** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 36,7% con el post test de las personas que respondieron a menudo **tiende a ser emocional**, lo que significa hubo un cambio en el comportamiento al manifestar sus emociones.

Cuadro Nro. 27

(Diferencia Pretest y Post Test) compañero par

Escala	10	22	23	34
Siempre	-4,2%	13,6%	-2,3%	19,3%
A menudo	5,3%	6,1%	11,7%	-11,4%
Ocasionalmente	-12,9%	7,6%	2,3%	11,7%
Rara vez	23,9%	-18,9%	-3,8%	-15,5%
Nunca	-12,1%	-8,3%	-8,0%	-4,2%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 10** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 23,9% con el post test de las personas que respondieron rara vez **cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada**, lo que significa hubo un cambio en el comportamiento, ya que las personas se muestran constantes.
- En la **pregunta 22** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 13,6% con el post test de las personas que respondieron siempre **su orgullo se siente herido cuando piensa que no ha dado lo mejor de sí mismo**, lo que significa hubo un cambio en el comportamiento, ya que las personas tienen mayor compromiso para generar un bienestar del área.
- En la **pregunta 23** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 11,7% con el post test de las personas que a menudo **persiguen sus ideas con agresividad**.
- En la **pregunta 34** se observa que luego de la capacitación efectuada en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 19,3 % con el post test de las

personas que respondieron siempre **tiende a ser emocional**, lo que significa que hubo un cambio en el comportamiento al manifestar sus emociones.

3.2.2 Análisis pretest y post test de la Dirección Provincial el Oro - Jurídico

La Dirección Provincial el Oro – Jurídico, se efectuó pretest sin el tratamiento es decir la capacitación y se ejecutó post test, se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro Nro. 28
(Diferencia Pretest y Post Test) uno mismo

Escala	6	10	23	28	34	36
Siempre	0,0%	0,0%	0,0%	-40,0%	0,0%	20,0%
A menudo	20,0%	-20,0%	0,0%	40,0%	-20,0%	-40,0%
Ocasionalmente	-40,0%	40,0%	-40,0%	-20,0%	20,0%	0,0%
Rara vez	20,0%	-20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%
Nunca	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 6** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 20% con el post test de las personas que respondieron rara vez, **expresa sus propios sentimientos (por ejemplo, cuando está enfadado, impaciente o se siente ignorado)**, lo que significa que el comportamiento se mantiene y podría desmejorar el funcionamiento del equipo.
- En la **pregunta 10** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 40% con el post test de las personas que respondieron ocasionalmente **cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada**, lo que significa que el comportamiento se mantiene y podría desmejorar el funcionamiento del equipo.
- En la **pregunta 23** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 20% con el post test de las personas que respondieron rara vez y nunca, **persigue sus ideas con agresividad**, lo que significa que el comportamiento ha cambiado en pro del equipo.
- En la **pregunta 28** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 40% con el post test de las personas que respondieron a menudo **es competitivo. le gusta ganar y odia perder**, lo que significa que el comportamiento podría alterar el funcionamiento del equipo.

- En la **pregunta 34** se observa en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 20% con el post test de las personas que respondieron ocasionalmente **tiende a ser emocional**, lo que significa que el comportamiento se mantiene.

Cuadro Nro. 29
(Diferencia Pretest y Post Test) superior

Escala	10	14	27	32
Siempre	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%
A menudo	0,0%	0,0%	-20,0%	0,0%
Ocasionalmente	0,0%	0,0%	20,0%	-40,0%
Rara vez	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%
Nunca	0,0%	-20,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 14** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 20% con el post test de las personas que respondieron siempre **ayuda a los demás miembros del grupo a expresar sus sentimientos (por ejemplo, cuando están irritados o molestos)**, lo que significa que el comportamiento ha cambiado en pro del equipo.
- En la **pregunta 27** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 20% con el post test de las personas que respondieron ocasionalmente **somete a prueba las ideas nuevas**, lo que significa que el comportamiento se mantiene y podría desmejorar el funcionamiento del equipo por la resistencia al cambio.
- En la **pregunta 32** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 20% con el post test de las personas que respondieron en rara vez **si otros miembros del grupo se enfadan o se molestan, les escucha con empatía y comprensión**, lo que significa que el comportamiento se mantiene y podría desmejorar el funcionamiento del equipo por la falta de comunicación.

Cuadro Nro. 30

(Diferencia Pretest y Post Test) subordinado

Escala	1	4	11	20	25	26
Siempre	0,0%	-25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A menudo	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%	50,0%
Ocasionalmente	-25,0%	-25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-25,0%
Rara vez	25,0%	25,0%	-50,0%	0,0%	-25,0%	0,0%
Nunca	-25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-75,0%	-25,0%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 1** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 25% con el post test de las personas que respondieron rara vez **ayuda a los demás a expresar sus ideas**, lo que significa que el comportamiento se mantiene y podría desmejorar el funcionamiento del equipo por la falta de apertura a los cambios.
- En la **pregunta 4** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de decremento del -25% con el post test de las personas que respondieron ocasionalmente **comprende a los demás cuando tienen dificultades**, lo que significa que el comportamiento podría desmejorar el funcionamiento del equipo por falta de apoyo y cooperación.
- En la **pregunta 11** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 50% con el post test de las personas que respondieron menudo **persuasivo, un "buen vendedor de ideas"**, lo que significa que el comportamiento ha cambiado en pro del equipo.
- En la **pregunta 20** se observa que en relación al pretest, no se obtuvo una diferencia con el post test de las personas que respondieron ocasionalmente **anima a los demás a hablar sobre cualquier tema que les moleste o incomode**, lo que significa que el comportamiento se mantiene y podría desmejorar el funcionamiento del equipo, por lo que la interacción como equipo es necesaria.
- En la **pregunta 25** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 100% con el post test de las personas que respondieron a menudo **anima a los demás a expresar sus ideas antes de actuar**, lo que significa que el comportamiento ha cambiado en pro del equipo.
- En la **pregunta 26** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 50% con el post test de las personas respondieron a menudo **intenta**

ayudar cuando los demás están molestos o enfadados, lo que significa que el comportamiento ha cambiado en pro del equipo.

Cuadro Nro. 31
(Diferencia Pretest y Post Test) compañero par

Escala	6	22	34
Siempre	-8,3%	-16,7%	0,0%
A menudo	-8,3%	16,7%	-8,3%
Ocasionalmente	25,0%	-8,3%	0,0%
Rara vez	-8,3%	8,3%	8,3%
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 6** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 25% con el post test de las personas respondieron ocasionalmente **expresa sus propios sentimientos cuando está enfadado, impaciente o se siente ignorado**, lo que significa que el comportamiento se mantiene y podría disminuir el funcionamiento del equipo.
- En la **pregunta 22** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 16,7% con el post test de las personas respondieron a menudo **su orgullo se siente herido cuando piensa que no ha dado lo mejor de sí mismo**, lo que significa que el comportamiento se mantiene y podría disminuir el funcionamiento del equipo.
- En la **pregunta 34** se observa que en relación al pretest, se obtuvo una diferencia de incremento del 40% con el post test de las personas respondieron rara vez **tiende a ser emocional**, lo que significa que el comportamiento se mantiene.

3.2.3 Análisis post test de la Dirección Tecnologías de la Información – Infraestructura y Operaciones

La Dirección Nacional de Tecnología - Infraestructura y Operaciones, se efectuó post test sin el tratamiento es decir la capacitación, se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro Nro. 32

Evaluación (ítem del 1 al 18) uno mismo

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	5	4	6	3	3	3	5	3	5	0	1	3	2	2	4	5	0	4
A menudo	3	5	2	5	4	3	4	5	2	3	4	4	5	2	4	4	5	3
Ocasionalmente	1	0	0	1	2	2	0	1	1	2	4	2	2	4	0	0	4	2
Rara vez	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4	0	0	0	1	1	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 33

Evaluación (ítem del 19 al 36) uno mismo

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	4	3	2	1	0	5	2	3	3	1	3	8	6	3	3	4	2	3
A menudo	4	2	5	4	2	1	5	5	2	3	2	0	3	2	5	0	5	2
Ocasionalmente	1	4	2	3	1	1	1	0	3	4	4	1	0	4	1	2	2	2
Rara vez	0	0	0	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	3	0	2
Nunca	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 10**, se observa que, de un total de 9 personas, a 3 personas que corresponde al 33,3% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron a menudo **cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada**.
- En la **pregunta 14**, se observa que, de un total de 9 personas, a 4 personas que corresponde al 44,4% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron ocasionalmente **ayuda a los demás miembros del grupo a expresar sus sentimientos (por ejemplo, cuando están irritados o molestos)**.
- En la **pregunta 17**, se observa que, de un total de 9 personas, a 4 personas que corresponde al 44,4% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron ocasionalmente **es capaz de atraer la atención de los demás**.
- En la **pregunta 20**, se observa que, de un total de 9 personas, a 4 personas que corresponde al 44,4% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron

ocasionalmente **anima a los demás a hablar sobre cualquier tema que les moleste o incomode.**

- En la **pregunta 27**, se observa que, de un total de 9 personas, a 3 personas que corresponde al 33,3% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron ocasionalmente **anima a los demás a hablar sobre cualquier tema que les moleste o incomode.**
- En la **pregunta 28**, se observa que, de un total de 9 personas, a 4 personas que corresponde al 44,4% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron es **competitivo. le gusta ganar y odia perder.**

Cuadro Nro. 34

Evaluación (ítem del 1 al 18) superior

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	0	0	0	0	0	3	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
A menudo	0	0	1	0	0	2	0	0	2	2	0	1	3	0	1	0	3	1
Ocasionalmente	2	3	4	2	2	0	3	3	3	0	3	2	0	4	1	4	3	1
Rara vez	5	3	2	3	4	0	3	2	2	0	4	4	4	1	4	3	1	4
Nunca	0	1	0	2	1	2	1	2	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 35

Evaluación (ítem del 19 al 36) superior

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	0	0	0	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	2
A menudo	1	0	1	1	2	0	0	0	0	5	0	1	1	1	1	2	1	3
Ocasionalmente	1	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	0	0	5	1
Rara vez	5	2	4	3	0	1	3	5	4	0	5	3	4	3	6	1	1	1
Nunca	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En las preguntas 1, 2,3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 35 se observa que se encuentran entre ocasionalmente y rara vez, por lo que la dinámica del equipo podría estar comprometida por la falta de comunicación, interacción, apertura, entre otros.

Cuadro Nro. 36

Evaluación (ítem del 1 al 18) subordinado

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Siempre	1	1	3	1	0	2	2	1	0	2	0	3	1	1	2	2	1	1	0
A menudo	5	3	2	3	3	6	4	1	5	4	2	5	3	4	4	4	3	3	6
Ocasionalmente	2	2	3	4	5	1	1	4	3	3	7	1	3	3	2	2	4	3	2
Rara vez	1	3	1	0	0	0	2	3	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0
Nunca	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 37

Evaluación (ítem del 19 al 36) subordinado

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	0	0	3	4	0	2	1	0	0	1	0	1	2	0	0	3	0	3
A menudo	6	6	1	4	6	0	3	7	7	6	4	3	4	2	7	6	1	3
Ocasionalmente	2	3	5	1	3	2	5	2	1	1	5	3	2	5	2	0	7	3
Rara vez	0	0	0	0	0	4	0	0	1	1	0	2	1	2	0	0	0	0
Nunca	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 2**, se observa que, de un total de 9 personas, a 3 personas que corresponde al 33,3% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron rara vez **intenta comprender los sentimientos (enfado, impaciencia, rechazo) que expresan los miembros del grupo.**
- En la **pregunta 5**, se observa que, de un total de 9 personas, a 5 personas que corresponde al 55,6% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron **ocasionalmente expresa sus ideas clara y concisamente.**
- En la **pregunta 8**, se observa que, de un total de 9 personas, a 3 personas que corresponde al 44,4% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron **rara vez es tolerante y acepta los sentimientos de los demás.**
- En la **pregunta 11**, se observa que, de un total de 9 personas, a 7 personas que corresponde al 77,8% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron **ocasionalmente es persuasivo, un "buen vendedor de ideas".**

- En la **pregunta 17**, se observa que, de un total de 9 personas, a 4 personas que corresponde al 44,4% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron ocasionalmente **es capaz de atraer la atención de los demás**.
- En la **pregunta 21**, se observa que, de un total de 9 personas, a 5 personas que corresponde al 55,6% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron ocasionalmente **aporta buenas sugerencias**.
- En la **pregunta 24**, se observa que, de un total de 9 personas, a 4 personas que corresponde al 44,4% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron rara vez **uno sabe a qué atenerse con él/ella**.
- En la **pregunta 29**, se observa que, de un total de 9 personas, a 5 personas que corresponde al 55,6% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron ocasionalmente **presenta las ideas de manera convincente**.
- En la **pregunta 32**, se observa que, de un total de 9 personas, a 5 personas que corresponde al 55,6% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron ocasionalmente **sí otros miembros del grupo se enfadan o se molestan, los escucha con empatía y comprensión**.
- En la **pregunta 35**, se observa que, de un total de 9 personas, a 7 personas que corresponde al 77,8% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron ocasionalmente **habla de manera que los demás le escuchen**.

Cuadro Nro. 38

Evaluación (ítem del 1 al 18) compañero par

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	3	5	13	4	9	9	7	4	8	3	4	9	4	1	13	10	7	7
A menudo	10	8	5	10	8	5	9	7	10	7	12	8	9	11	6	7	8	9
Ocasionalmente	3	3	0	3	0	2	2	5	2	5	2	3	5	4	0	2	4	2
Rara vez	3	4	2	3	3	4	2	2	0	4	2	0	1	4	1	1	1	2
Nunca	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 39

Evaluación (ítem del 19 al 36) compañero par

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	4	1	4	2	1	9	1	1	5	3	3	9	5	2	2	7	5	2
A menudo	12	8	11	9	8	8	11	10	8	7	11	6	11	6	12	3	8	4
Ocasionalmente	2	9	4	3	5	3	5	3	2	6	4	5	3	8	3	6	5	11
Rara vez	2	1	1	6	3	0	2	5	4	4	2	0	0	4	3	3	1	2
Nunca	0	1	0	0	3	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 20**, se observa que, de un total de 20 personas, a 9 personas que corresponde al 45% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron ocasionalmente **anima a los demás a hablar sobre cualquier tema que les moleste o incomode.**
- En la **pregunta 23**, se observa que, de un total de 20 personas, a 8 personas que corresponde al 40% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron **a menudo persigue sus ideas con agresividad.**
- En la **pregunta 32**, se observa que, de un total de 20 personas, a 8 personas que corresponde al 40% de la Unidad de Infraestructura y Operaciones, respondieron ocasionalmente **sí otros miembros del grupo se enfadan o se molestan, les escucha con empatía y comprensión.**

3.2.4 Análisis post test de la Dirección Nacional Administrativa Financiera Secretaría General

La Dirección Nacional Administrativa Financiera - Secretaria General, se efectuó post test con el tratamiento es decir la capacitación, se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro Nro. 40

Evaluación (ítem del 1 al 18) uno mismo

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	5	2	6	3	4	2	7	4	4	0	1	2	5	3	7	6	2	5
A menudo	7	10	6	9	7	7	5	8	8	2	6	6	7	5	5	6	8	7
Ocasionalmente	0	0	0	0	1	2	0	0	0	6	5	3	0	3	0	0	2	0
Rara vez	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	0	1	0	1	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 41

Evaluación (ítem del 19 al 36) uno mismo

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	4	2	5	2	2	7	0	1	3	2	6	8	6	2	3	2	4	1
A menudo	8	5	7	3	5	4	10	9	8	7	6	4	5	9	9	3	7	6
Ocasionalmente	0	3	0	4	3	0	2	1	1	3	0	0	1	1	0	6	1	4
Rara vez	0	0	0	3	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Nunca	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 10**, se observa que, de un total de 12 personas, a 6 personas que corresponde al 45% de la Unidad de Secretaría General, respondieron **ocasionalmente cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada.**
- En la **pregunta 22**, se observa que, de un total de 12 personas, a 4 personas que corresponde al 33,3% de la Unidad de Secretaría General, respondieron **ocasionalmente su orgullo se siente herido cuando piensa que no ha dado lo mejor de sí mismo.**
- En la **pregunta 23**, se observa que, de un total de 12 personas, a 5 personas que corresponde al 41,7% de la Unidad de Secretaría General, respondieron **a menudo persigue sus ideas con agresividad.**

Cuadro Nro. 42

Evaluación (ítem del 1 al 18) superior

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	3	5	5	7	3	2	4	7	3	0	3	0	3	3	3	8	4	3
A menudo	8	5	7	4	7	5	5	4	8	4	5	7	7	7	6	4	8	7
Ocasionalmente	1	1	1	2	3	5	5	2	1	5	5	7	4	2	3	1	2	3
Rara vez	1	3	1	1	1	2	0	1	2	4	1	0	0	2	2	1	0	1
Nunca	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 43

Evaluación (ítem del 19 al 36) superior

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	3	2	3	3	3	6	4	4	3	4	4	5	5	4	5	2	4	4
A menudo	3	5	6	6	6	7	5	6	4	6	3	6	8	7	2	5	8	5
Ocasionalmente	8	5	4	5	3	1	5	3	7	4	6	2	1	3	7	4	2	3
Rara vez	0	2	1	0	2	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	2	0	2
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 2**, se observa que, de un total de 14 personas, a 3 personas que corresponde al 21,4% de la Unidad de Secretaría General, respondieron rara vez **intenta comprender los sentimientos (enfado, impaciencia, rechazo) que expresan los miembros del grupo.**
- En la **pregunta 6**, se observa que, de un total de 14 personas, a 5 personas que corresponde al 35,7% de la Unidad de Secretaría General, respondieron ocasionalmente **expresa sus propios sentimientos (por ejemplo, cuando está enfadado, impaciente o se siente ignorado).**
- En la **pregunta 10**, se observa que, de un total de 14 personas, a 5 personas que corresponde al 35,7% de la Unidad de Secretaría General, respondieron ocasionalmente **cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada.**

- En la **pregunta 27**, se observa que, de un total de 14 personas, a 7 personas que corresponde al 50% de la Unidad de Secretaría General, respondieron **ocasionalmente somete a prueba las ideas nuevas**.

Cuadro Nro. 44

Evaluación (ítem del 1 al 18) subordinado

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	2	2	4	2	2	2	3	1	3	1	3	1	1	3	4	1	4	2
A menudo	3	3	3	3	4	5	2	5	4	4	3	5	3	1	1	6	1	4
Ocasionalmente	2	2	1	3	2	0	3	2	1	0	1	2	3	2	3	1	2	2
Rara vez	1	1	0	0	0	1	0	0	0	2	1	0	1	2	0	0	1	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 45

Evaluación (ítem del 19 al 36) subordinado

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	2	2	3	3	1	3	2	1	2	3	3	1	3	1	3	1	3	1
A menudo	5	2	2	1	0	4	3	3	2	1	1	6	2	3	2	3	4	2
Ocasionalmente	1	3	3	3	4	1	1	1	3	3	3	1	3	3	2	3	0	5
Rara vez	0	0	0	1	2	0	1	3	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0
Nunca	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 10**, se observa que, de un total de 8 personas, a 4 personas que corresponde al 50% de la Unidad de Secretaría General, respondieron **a menudo cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada**.
- En la **pregunta 23**, se observa que, de un total de 8 personas, a 4 personas que corresponde al 50% de la Unidad de Secretaría General, respondieron **ocasionalmente persigue sus ideas con agresividad**.

Cuadro Nro. 46

Evaluación (ítem del 1 al 18) compañero par

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Siempre	3	2	5	2	3	4	2	1	3	1	1	1	2	1	4	4	2	2
A menudo	6	6	11	9	11	8	13	9	12	10	6	7	7	6	10	9	6	10
Ocasionalmente	5	9	1	6	3	5	2	7	2	6	9	8	8	8	3	4	7	5
Rara vez	4	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	2	1	0	2	1
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 47

Evaluación (ítem del 19 al 36) compañero par

Escala	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Siempre	3	1	3	2	1	3	1	1	2	1	2	2	2	1	2	0	2	1
A menudo	6	5	6	6	4	9	7	4	6	11	5	12	11	10	8	11	8	7
Ocasionalmente	8	7	7	8	9	4	6	9	7	4	9	3	4	5	7	4	7	7
Rara vez	0	3	1	2	4	2	3	3	2	1	1	0	0	1	1	3	0	2
Nunca	1	2	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El Autor

Interpretación:

- En la **pregunta 2**, se observa que, de un total de 18 personas, a 9 personas que corresponde al 50% de la Unidad de Secretaría General, respondieron ocasionalmente **intenta comprender los sentimientos (enfado, impaciencia, rechazo) que expresan los miembros del grupo.**
- En la **pregunta 20**, se observa que, de un total de 18 personas, a 7 personas que corresponde al 38,9% de la Unidad de Secretaría General, respondieron ocasionalmente **anima a los demás a hablar sobre cualquier tema que les moleste o incomode.**
- En la **pregunta 23**, se observa que, de un total de 18 personas, a 9 personas que corresponde al 50% de la Unidad de Secretaría General, respondieron **ocasionalmente persigue sus ideas con agresividad.**

- En la **pregunta 26**, se observa que, de un total de 18 personas, a 9 personas que corresponde al 50 % de la Unidad de Secretaría General, respondieron **ocasionalmente intenta ayudar cuando los demás están molestos o enfadados**.

Capítulo cuarto

Propuesta de mejora

Para que la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica - Seguridad Institucional, la Dirección Nacional de Tecnología - Infraestructura y Operaciones, la Dirección Nacional Administrativa Financiera - Secretaria General y la Dirección Provincial el Oro – Jurídico del SRI puedan fortalecer su gestión institucional y manejarse bajo un esquema EAR deben emprenderse una propuesta de mejora alineada a los resultados obtenidos.

El diseño, ejecución y sostenibilidad de la propuesta de mejora, se realizará un plan piloto en las unidades administrativas del SRI que fueron objeto de este estudio, para que en lo posterior, en caso de que así lo consideren las autoridades y servidores de la institución, lo conviertan en una práctica institucional.

Desde el punto de vista de Francesc y otros (2005), una manera de realizar el Plan de Mejora es establecer actuaciones resultantes de un proceso previo de diagnóstico, en el cual se recojan y formalicen las oportunidades de mejora para fortalecer los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporalizada.

Por otro lado, establecen que, para realizar un buen seguimiento de un plan de mejora, es necesario contar con una metodología sencilla y objetiva que facilite la comprobación de si aquello que se ha hecho, está conforme con la planificación inicial y si los resultados alcanzados son los deseados.

La metodología usada establecer el presente plan de mejora para las cuatro unidades priorizadas del SRI, una vez que se han obtenido los resultados, se estructuró en tres fases principales, conforme se detallan a continuación:

- Diseño (Establecimiento de la Propuesta de Mejora);
- Ejecución (Seguimiento y Revisión Periódica de la Propuesta de Mejora); y,
- Sostenibilidad (Evaluación y Valoración global de los resultados obtenidos).

El diseño de la presente propuesta de mejora, tiene como objetivo orientar a la Institución a la gestión eficiente y oportuna de EAR, con el propósito que este apalanque el cumplimiento de objetivos institucionales, el mismo que está sustentado en los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario IBA que evalúa el funcionamiento de los equipos de trabajo, y de esta manera establecer prioridades.

Para la ejecución, en el caso que el SRI considera pertinente la aplicación de la presente propuesta de mejora, debería con el patrocinio de la Máxima Autoridad institucional, con el fin de implantarlo en un tiempo no mayor a tres (3) meses, a partir de la entrega de resultados, tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- Planificación logística. - prever con anticipación la disponibilidad del tiempo en las agendas de las autoridades, ubicaciones, ayudas audiovisuales, entre otras.
- Materiales digitales y/o impresos. - la exposición de la presente propuesta debe estar acompañada de materiales que permitan tener conocimiento de los objetivos a perseguirse.
- Suficiencia técnica. - la o las personas encargadas de realizar la divulgación de la presente propuesta de mejora debe estar capacitada respecto a las acciones a ser implementadas y sobre las responsabilidades de los diferentes actores.
- Asistentes. - los responsables de la divulgación y aplicación del plan deberán convocar a todos los servidores y autoridades involucrados dentro de la presente propuesta de mejora.

Dentro de esta etapa de la presente propuesta de mejora, se consideraron los siguientes requisitos:

- Acciones;
- Objetivos,
- Prioridad,
- Actividades,
- Responsables; y,
- Recursos necesarios.

Las acciones propuestas para la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica - Seguridad Institucional, Dirección Nacional de Tecnología - Infraestructura y Operaciones, Dirección Nacional Administrativa Financiera - Secretaria General y Dirección Provincial el Oro – Jurídico, se enfocan básicamente en los siguientes ejes:

- Establecimiento de objetivos del equipo.
- Retroalimentación.
- Reuniones de trabajo.
- Reuniones de sensibilización.
- Liderazgo.
- Comunicación asertiva.

Las propuestas de mejora para cada uno de estos ejes, están descritas en el (Anexo 10).

Para el proceso de sostenibilidad y evaluación del plan de mejora, debería ejecutarse un seguimiento continuo, contemplando una nueva medición en un tiempo no mayor a un (1) año, luego de la medición precedente, lo cual le permitirá a la institución contar con un nuevo indicador de comparación, el cual coadyuvará a la mejora continua.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

De la aplicación del cuestionario de Análisis del Comportamiento Individual (IBA) de Philip R. Harris (1995), en los diferentes roles del cuestionario IBA (autoevaluación, superior, subordinado y compañero par) en pretest, se observó que existe una baja percepción en temas relacionados con: apertura para expresar las ideas, comprender los sentimientos que expresan los miembros del equipo, poder expresar los sentimientos de las personas del equipo, cuando las cosas no salen a su manera las personas se alteran o se enfadan, poder hablar sobre temas que les moleste o incomode, orgullo cuando piensan de las otras personas que no han dado lo mejor de sí mismo, ayudar cuando los demás estén molestos o enfadados, tendencia a ser emocionales, cuando los sentimientos se ponen de manifiesto se enfrenta directamente en lugar de intentar suavizar el problema y someter a prueba las nuevas ideas.

Se han cumplido con los objetivos de la investigación; en primer lugar, una vez efectuado el pre test, luego la intervención, es decir, la ejecución de la capacitación y finalmente el post test, se pudo observar que en la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica – Seguridad Institucional, hubo una mejora en los siguientes comportamientos de los miembros del equipo: anima a los demás a expresar sus ideas antes de actuar, intenta ayudar cuando los demás están molestos o enfadados, ofrece soluciones eficaces a los problemas, intenta comprender los sentimientos (enfado, impaciencia, rechazo) que expresan los miembros del grupo. En segundo lugar, una vez efectuado el pre test y el post test, sin intervención, es decir, sin la ejecución de la capacitación, se pudo observar que en la Dirección Provincial el Oro –Jurídico, se mantienen comportamientos del grupo como: cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada, es competitivo le gusta ganar y odia perder, rara vez si otros miembros del grupo se enfadan o se molestan, les escucha con empatía y comprensión, rara vez ayuda a los demás a expresar sus ideas. En tercer lugar, una vez efectuado el post test sin intervención, es decir, sin la ejecución de la capacitación, se pudo observar que en la Dirección Tecnologías de la Información – Infraestructura y Operaciones, la percepción de las personas se encuentra entre ocasionalmente y rara vez, por lo que la dinámica del equipo podría verse comprometida por la falta de comunicación, interacción, apertura, entre otros. Finalmente, una vez efectuado el post test con intervención, es decir, con la

ejecución de la capacitación, se pudo observar que en la Dirección Administrativa Financiera – Secretaría General, la percepción de las personas se encuentran entre ocasionalmente y a menudo; por lo tanto, se ha podido demostrar que la ejecución y evaluación de un programa de capacitación de EAR, sí permite contar con técnicas que fomentan las relaciones interpersonales, mejoran el compromiso, el trabajo y la comunicación.

Adicionalmente, en la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica – Seguridad Institucional y en la Dirección Administrativa Financiera – Secretaría General, unidades que fueron intervenidas, por medio de la ejecución de la capacitación, se obtuvo mejores resultados que en aquellas que no la tuvieron; por lo que se ha identificado que la capacitación efectuada fortaleció la gestión institucional y la dinámica de un equipo de trabajo, tanto para las autoridades como para los equipos.

Mediante la ejecución del pre tests, la capacitación y el post test, conforme los resultados antes mencionados, se desarrolló una metodología de evaluación de capacitación en EAR que facilita la identificación de cambios en los comportamientos y en las actividades que desempeñan los servidores y autoridades de las unidades administrativas del SRI que fueron objeto de esta investigación.

Sobre base de lo expuesto, para trabajar como un EAR, se requiere de un funcionamiento basado en relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo, por lo tanto, se observa la necesidad de aplicar una propuesta de mejora con acciones relacionadas al establecimiento de objetivos del equipo, retroalimentación, reuniones de trabajo, reuniones de sensibilización, liderazgo y comunicación asertiva.

El SRI con el programa de capacitación de EAR ejecutado en las unidades administrativas priorizadas, cuenta con una línea base y una metodología para su futura implantación en el resto de unidades administrativas de la institución; de igual manera podrá efectuar permanentes evaluaciones del proceso que permitan identificar cambios en los comportamientos de los líderes y de sus equipos.

De los resultados obtenidos y de acuerdo a la metodología de Equipos de Alto Rendimiento (EAR) se observa la necesidad de trabajar en los líderes de las unidades administrativas objetos de estudio, para que influyan en los equipos de trabajo y en las relaciones interpersonales para llevar al éxito a todos los integrantes mediante el establecimiento de una visión compartidas, metas claras bajo un mismo enfoque de trabajo, teniendo al líder de una organización como el más capacitado en cuanto a la formación en valores y conocimiento fomentará la comunicación con el uso de un

lenguaje claro y habilidades para escuchar a sus subordinados y tener presente las habilidades de cada uno para fortalecerlas y conseguir resultados.

Recomendaciones

Efectuar en el mediano plazo una nueva evaluación a las Unidades ya capacitadas y que han sido previamente evaluadas, para identificar los cambios obtenidos bajo la metodología EAR y en función de la aplicación del plan de mejora propuesto.

Ejecutar las actividades del plan de mejora, utilizando espacios de análisis e interacción entre las autoridades y los equipos, con el propósito de crear ámbitos participativos que mejoren la comunicación, la participación y la interrelación entre las Unidades, logrando un fortalecimiento institucional.

Realizar una medición a toda la organización para tener un diagnóstico más profundo y representativo de cada unidad administrativa lo cual permitirá establecer la hoja de ruta sobre resultados actualizados y establecer plan de mejora a nivel organizacional cuyas acciones sean transversales y focalizados en aquellos que requieran tener un tratamiento especial. Las mediciones deben efectuarse con una frecuencia anual en virtud que cada estudio proveerá diferentes resultados y se necesitará la implementación de nuevas estrategias que permitan trabajar bajo esta metodología de Equipos de Alto Rendimiento (EAR).

El proceso de seguimiento y evaluación del plan de acción debería ser ejecutado por la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica, la cual debería utilizar como mecanismos de seguimiento: reuniones, correos electrónicos, talleres, llamadas telefónicas, entre otros. Adicionalmente, a efectos de verificar el seguimiento y evaluar los resultados, la mencionada Dirección, deberá presentar a la máxima autoridad institucional un informe anual de seguimiento al plan y de los resultados obtenidos.

Incluir en el Plan Anual de Capacitación del SRI, la temática de EAR para que todas las unidades administrativas se manejen bajo un mismo enfoque laboral que fortalezca la gestión institucional y la dinámica de los equipos de trabajo.

Lista de referencias

- Alvarado, Jilma. 1990. *El gerente de las organizaciones del futuro*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador - FEDUPEL. <https://isbn.cloud/9789802730810/el-gerente-de-las-organizaciones-del-futuro/>.
- Anderson, Stephen. 2010. *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Toronto: Universidad de Toronto. En *Psicoperspectivas*, 9,2: 34-52. <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Arnau, Jaume. 1975. *Los diseños experimentales en psicología*. Barcelona: Universidad de Barcelona. <https://www.raco.cat/indez.php/anuariopsicología/article/view/59780>
- Arnaudo, Daniela. 2015. *Retorno de las inversiones en Capital Humano en planta industrial de Córdoba*. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico. https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/678/1/TG_Arnaudo_2015.pdf.
- Baron, Robert y Byrne, Donn. 2005. *Psicología social*. México: Pearson Educación S.A.
- Billorou, Nina y otros. 2011. *Guía para la evaluación de impacto de la formación*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor).
- Blanchard, Ken y otros. 2006. *Trabajo en equipo Go Team! Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Blanchard, Ken. 2007. *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Santa Fe de Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bonavia, Molina y Puchol (2014). *Validez estructural de un cuestionario para medir comportamientos eficaces en los equipos de trabajo*. Murcia: Universidad de Murcia, *Revista anales de psicología*, Vol. 31. https://www.researchgate.net/publication/276136789_Validez_estructural_de_un_cuestionario_para_medir_comportamientos_eficaces_en_los Equipos_de_trabajo.
- Borrell, Francesc. 2004. *Cómo trabajar en equipo*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Cabrera, Julio. 2009. *¿Por qué es importante la capacitación?* Santa Fe: El Cid Editor.
- Cane, Sheila. 1998. *Como triunfar a través de las personas*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.

- Chiavenato, Idalberto. 2000. *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: Mcgraw-Hill Interamericana, S. A.
- Cristancho, Felipe. 2015. *Productividad: 7 claves para un equipo de trabajo excepcional*. Acsendo.blog. <https://blog.acsendo.com/productividad-7-claves-para-un-equipo-de-trabajo-excepcional/>.
- Díaz, Asunción. 2020. *Importancia de la Capacitación Empresarial*. México: SINCAL. <https://www.sincal.org/articulo31-importancia-de-la-capacitacion-empresarial.html>.
- Donoso, Humberto y García, Gerardo. 2012. *Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño*. Santiago: Universidad de Santiago de Chile, Vol. 5 Núm. 15: Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología. <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/979>.
- Fernández, Ignacio y Winter, Trinidad. 2003. *Equipos de alto desempeño: Un gran desafío para las organizaciones*. Santiago: Universidad Adolfo Ibáñez, Escuela de Psicología, Serie Azul Psicología y empresa, cuadernos de trabajo número 4. <https://vdocuments.mx/download/fernandez-y-winter-2003-equipos-de-alto-desempeno-un-gran-desafio-para-las-organizaciones>
- Fontecha, Eustorgio. 2013. *Factores de éxito de los equipos de alto rendimiento en las empresas*. Medellín: Corporación Universitaria Adventista – UNAC, Unaciencia Revista de Estudios e Investigaciones, 56-67. <http://repository.unac.edu.co/handle/11254/700>.
- Francesc, Pedró y otros. (2005). *Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora*. Barcelona: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, Primera edición.
- Franco, Carlos y Reyes, Antonio. 2003. *Los Equipos de Trabajo como Estrategia de Diferenciación*. Cali: Estudios Gerenciales, 19(87), 13-25. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232003000200001&lng=en&tlng=es.
- Franco, Carlos. 2004. Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo. Cali: Universidad ICESI: Estudios gerenciales No. 91 • Abril-Junio de 2004. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v20n91/v20n91a02.pdf>.
- García, Claudia y Leño, Claudia. 2012, *Relación teórica entre grupos y equipos de alto rendimiento. El impacto de los equipos de alto rendimiento en las*

organizaciones. Bogotá: Universidad de la Sabana.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/4575>.

- García, José. 2011. *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. México: Universidad del Istmo, Contribuciones a la Economía.
<https://www.eumed.net/ce/2011b/jmg1.html>.
- Gómez, Álvaro y Arboleda, Carlos. 2008. *Los Equipos de Alto Desempeño en la Gestión Curricular: Propuesta para la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Revista Ciencias Estratégicas. Vol 16 – No 19, 9-21.
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151312831001.pdf>.
- Guijarro S., Remigio. 2014. *Los equipos de alto rendimiento como instrumento de la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya – UOC.
<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/handle/10609/38521>.
- Harris, Philip R. 1995. *20 Reproducible assessment instruments for the new work culture*. Massachusetts: HRD Press.
- Katzenbach, Jon R. 2008. *El Trabajo en Equipo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Katzenbach, Jon R. y Smith, Douglas K., 1996. *Sabiduría de los Equipos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Kozlowski, Steven e Ilgen Daniel. 2006. *Fortaleciendo la efectividad de los grupos y equipos de trabajo*. Universidad del Estado de Michigan.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>.
- Lipman-Blumen, Jean y Leavitt, Harold. 2000. *Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización*. Harvard DEUSTO Business Review, 48-55.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=63351>.
- López, Pedro. 2016. *Diseño de una metodología para el cálculo del ROI de la formación*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/16763/TFM000605.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Malpica, Rosaura y otros. 2014. *Equipos de trabajo de alto desempeño*. Valencia: Universidad de Carabobo, Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 7, núm. 14, julio-diciembre, 69-83. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849005.pdf>.

- Mazzotti, Giovanna y Solís, Pedro. 2010. *A cien años de la administración científica: repensar a Taylor para enfrentar los retos organizativos de la sociedad del conocimiento*. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana, Revista Gestión y Estrategia, año 19 número 38, julio-diciembre 2010. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/issue/view/29/12>.
- Morales, Mario, 1995. *Equipos de trabajo efectivos*. Santiago: Universidad Católica de Chile. <https://docplayer.es/20007666-Equipos-de-trabajo-efectivos-mario-morales-v-1995.html>.
- Organización Internacional del Trabajo. 1997. *Factores psicosociales en el trabajo. Naturaleza, incidencia y prevención*. Colombia: AlfaOmega.
- Pain, Abraham. 2011. *Cómo evaluar las acciones de capacitación: guía práctica para la reflexión y la acción*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Palacios, Jorge. 2008. *Medición del Impacto y Rentabilidad de la Formación: cómo llegar al ROI de la formación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Palamary, Rosa. 2012. *Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias*. Estudios gerenciales, Volumen 28, 69-81. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21223179004>.
- Pineda, Pilar. 2000. *Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Revista EDUCAR. <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27/0211819Xn27p119.pdf>
- Portafolio.co. 2013. *El valor oculto del trabajo en equipo en las empresas*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/oculto-equipo-empresas-69048>.
- Rivas, Luis. 2009. *Evolución de la teoría de la organización*. Bogotá, Vol.11 Núm. 17: Revista Universidad & Empresa. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>.
- Rivera, Miguel. 2016. *El Trabajo en Equipo y su incidencia en el clima organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua*, Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy, 2013. *Comportamiento Organizacional*, México: Pearson.
- Rodríguez, Mauro y Ramírez, Patricia. 2010. *Administración de la capacitación*. México: McGrawHill.

- Romero, Álvaro. 2018. *Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento en la Gerencia del Talento Humano*. Bogotá: Fundación Universidad de América. <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6883/1/5121271-2018-II-GTH.pdf>.
- Romero, Álvaro. 2018. *Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento en la Gerencia del Talento Humano*. Bogotá: Fundación Universidad de América.
- Romero, María. 2014. *Los equipos de alto desempeño y su impacto en la ventaja competitiva organizacional*. Santiago de Cali: Universidad de San Buenaventura.
- Shuttleworth, Martyn (2009). *Diseño de cuatro grupos de Solomon*. <https://explorable.com/es/disenio-de-cuatro-grupos-de-solomon>
- Siliceo, Alfonso. 2006. *Capacitación y desarrollo de personal*. México, D.F.: Editorial Limusa S.A. de C.V.
- Sinnaps.com. 2020. *Todo sobre la gestión de equipos*. <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/gestion-de-equipos>.
- Servicio de Rentas Internas (SRI). 2021. *Estatuto Orgánico por procesos del Servicio de Rentas Internas*. Ecuador: Registro Oficial, 2021.
- Torrico, Alexander. 2011. *¿Es posible medir el impacto del capital humano en los resultados de la organización?: el roi de recursos humanos, modelo de medición y otros indicadores del capital humano*. Cochabamba: Universidad Católica Boliviana San Pablo, Revista PERSPECTIVAS, núm. 27, enero-junio. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231007.pdf>.
- Uribe, Ana y otros. 2013. *Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*. Bogotá: Universidad del Rosario, Revista Universidad y Empresa, Nro. 25. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf>.

Anexos

Anexo 1

Cuestionario Análisis del Comportamiento Individual (IBA) de Philip R. Harris

Análisis del comportamiento individual

Grupo: _____

Fecha: _____

La persona que está describiendo es: (marque uno)

- Yo mismo
- Mi superior
- Mi subordinado
- Mi compañero par

Instrucciones:

Hay 36 descripciones de las formas en que las personas participan en las reuniones de grupo que se enumeran a continuación. Para cada tema, elija la alternativa que más se acerque a imaginar cómo se desempeña en las reuniones la persona que está describiendo.

Responde a los artículos poniendo un check (✓) en la casilla delante de la alternativa que mejor exprese tus sentimientos sobre el artículo. Marque sólo una alternativa para cada artículo.

Tenga en cuenta que está describiendo el comportamiento de esta persona en las reuniones y cómo le ha visto actuar en otros entornos.

1. Ayuda a los demás a expresar sus ideas.

- Siempre
- A menudo
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

2. Intenta comprender los sentimientos (enfado, impaciencia, rechazo) que expresan los miembros del grupo.

- Siempre
- A menudo
- Ocasionalmente

- Rara vez
 - Nunca
3. Demuestra inteligencia.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
4. Comprende a los demás cuando tienen dificultades.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
5. Expresa sus ideas clara y concisamente.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
6. Expresa sus propios sentimientos (por ejemplo, cuando está enfadado, impaciente o se siente ignorado).
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
7. Está abierto a las ideas de los demás; busca nuevas maneras de resolver los problemas.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
8. Es tolerante y acepta los sentimientos de los demás.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
9. Piensa con rapidez.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente

- Rara vez
 - Nunca
9. Cuando las cosas no salen a su manera, se altera o se enfada.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
10. Es persuasivo, un "buen vendedor de ideas".
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
11. Detecta rápidamente cuando le gusta o disgusta lo que dicen los demás.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
12. Escucha activamente e intenta utilizar las ideas expresadas por otros miembros el grupo.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
13. Ayuda a los demás miembros del grupo a expresar sus sentimientos (porejemplo, cuando están irritados o molestos).
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
14. Demuestra un alto nivel de competencias técnicas y profesionales.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
15. Es cálido y amable con los compañeros de trabajo.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente

- Rara vez
 - Nunca
16. Es capaz de atraer la atención de los demás.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
17. Sus sentimientos son transparentes. No pone “cara de póker”.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
18. Es rápido a la hora de adoptar ideas nuevas.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
19. Anima a los demás a hablar sobre cualquier tema que les moleste o incomode.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
20. Aporta buenas sugerencias.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
21. Su orgullo se siente herido cuando piensa que no ha dado lo mejor de sí mismo.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
22. Persigue sus ideas con agresividad.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez

- Nunca
23. Por lo general, uno sabe a qué atenerse con él/ella
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
24. Anima a los demás a expresar sus ideas antes de actuar.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
25. Intenta ayudar cuando los demás están molestos o enfadados.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
26. Somete a prueba las ideas nuevas.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
27. Es competitivo. Le gusta ganar y odia perder.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
28. Presenta las ideas de manera convincente.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
29. Responde franca y abiertamente.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca

30. Está dispuesto a llegar a un compromiso o a cambiar.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
31. Si otros miembros del grupo se enfadan o se molestan, les escucha con empatía y comprensión.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
32. Ofrece soluciones eficaces a los problemas.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
33. Tiende a ser emocional.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
34. Habla de manera que los demás le escuchen.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
35. Cuando los sentimientos se disparan, se enfrenta directamente a ellos en lugar de cambiar de tarea o intenta suavizar el problema.
- Siempre
 - A menudo
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca

Anexo 2

Sensibilización pretest DNPGE – SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y DPO- JURÍDICO

Charla informativa - Taller "Equipos de Alto Rendimiento" - Google Chrome

wma1.sri.gob.ec/owa/?ae=PreFormAction&a=Open&t=IPM.Appointment&id=RgAAAADm9akBgjtZRKAquwVJRE...

Send Update  HTML 

- 1 attendee accepted, 0 tentatively accepted, 0 declined.
- This appointment has already occurred.

Appointment | **Scheduling Assistant** | Tracking

To... [Ochoa Matamoras, Linda Carolina](#); [Arellano Orellana, Ricardo Javier](#); [Muñoz Freire, Fidel Anibal](#); [Cordova Caceres, Juan Carlos](#)
rjarellano@sri.gob.ec

Optional...

Resources...

Subject: Aplicación cuestionario Análisis de Comportamiento Individual - Taller "Equipos de Alto Rendimiento"

Location: <https://meetingsamer22.webex.co...> Request a response to this invitation

Start time: Fri 3/12/2021 1:00 PM All day event
End time: Fri 3/12/2021 1:30 PM

Reminder: 15 minutes Show time as: **Busy** Private

Tahoma 10 **B I U** 

Estimados compañeros, reciban un cordial saludo de parte del Departamento de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional.

Por favor su gentil asistencia a la presente convocatoria a fin de comunicar lineamientos relacionados con la mejora del clima laboral.

SALA VIRTUAL: <https://meetingsamer22.webex.com/meet/pr1263881283>

Anexo 3

**Registro Ejecución pretest DNPGE-SEGURIDAD INSTITUCIONAL Y DNPO-
JURÍDICO**

Describe el puesto evaluador	La persona que está describiendo es: (marque uno)	DPTO
ESPECIALISTA JURIDICO ADMINISTRATIVO ZONAL Y PROVINCIAL	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
ESPECIALISTA JURIDICO ADMINISTRATIVO ZONAL Y PROVINCIAL	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
ESPECIALISTA JURIDICO ADMINISTRATIVO ZONAL Y PROVINCIAL	Mi superior	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
ESPECIALISTA JURIDICO ADMINISTRATIVO ZONAL Y PROVINCIAL	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
ESPECIALISTA JURIDICO ADMINISTRATIVO ZONAL Y PROVINCIAL	Yo mismo	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Perito	Yo mismo	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Perito	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Perito	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Perito	Mi superior	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Perito	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
COORDINADOR	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
COORDINADOR	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
COORDINADOR	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
COORDINADOR	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
COORDINADOR	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
COORDINADOR	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
Analista 1 Tributario	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
Analista 1 Tributario	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
Jefe Jurídico	Mi subordinado	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Jefe Jurídico	Mi subordinado	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Jefe Jurídico	Mi subordinado	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Jefe Jurídico	Yo mismo	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Jefe Jurídico	Mi subordinado	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
ASISTENTE TECNICO	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
Diego Alejandro Delgado Guaña	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
ASISTENTE TECNICO	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD

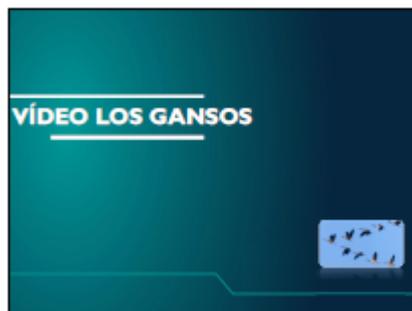
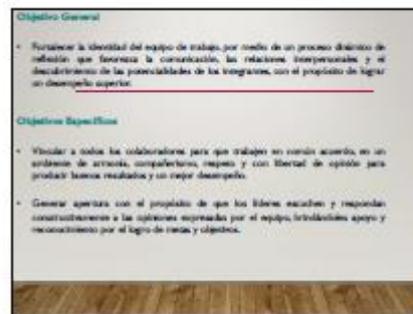
EXPERTO NACIONAL	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
Analista de Asuntos Internos	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
ANALISTA DE ASUNTOS INTERNOS	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
ANALISTA DE ASUNTOS INTERNOS	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
ANALISTA DE ASUNTOS INTERNOS	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
ANALISTA DE ASUNTOS INTERNOS	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
Analista	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Analista	Mi superior	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Analista	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Analista	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Analista	Yo mismo	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
ESPECIALISTA JURÍDICO DE ASUNTOS INTERNOS	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
ESPECIALISTA JURÍDICO DE ASUNTOS INTENOS	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Yo mismo	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Mi superior	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Experto de Asuntos Internos	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
Experto de Asuntos Internos	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
Experto de Asuntos Internos	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
Procurador Provincial	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Yo mismo	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi superior	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO

Procurador Provincial	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi superior	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Yo mismo	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Especialista de Seguridad institucional	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Especialista de Seguridad institucional	Mi superior	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Especialista de Seguridad institucional	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Especialista de Seguridad institucional	Yo mismo	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Especialista de Seguridad institucional	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Experto Nacional de Riesgos Operativos	Yo mismo	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Experto Nacional de Riesgos Operativos	Mi superior	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Experto Nacional de Riesgos Operativos	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Experto Nacional de Riesgos Operativos	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Experto Nacional de Riesgos Operativos	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Especialista de Infraestructura y Operaciones	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
Especialista de Infraestructura y Operaciones	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Yo mismo	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Coordinador Nacional de Planificación y Programación de la Seguridad Institucional	Mi superior	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
JEFE NACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Yo mismo	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
JEFE NACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD

JEFE NACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Analista de Asuntos Internos	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
Analista de Asuntos Internos	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
ANALISTA 1 TRIBUTARIO	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
Especialista de Infraestructura y Operaciones	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
Jefe Jurídico	Mi superior	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
JEFE NACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi superior	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD

Anexo 4

Capacitación de Equipos de Alto Rendimiento



DIFERENCIAS ENTRE EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO

Característica	Grupos de Trabajo	Equipos de Trabajo
Plan	Corporal informal	Desarrollado explícito
Strength	Número (o reglas)	Roles
Responsabilidad	Individual	Individual y Plena
Habilidades	Altares y dotes	Complementarios



CREACIÓN DE EAR

CONSIDERACIONES

- Identificación con el equipo, reconocer sus roles y el mejor uso posible de la capacidad de los individuos y el trabajo colectivo.
- Seguir a los miembros que definen la forma en que se hace el trabajo, de los roles, las responsabilidades, responsabilidades correspondientes de los individuos.
- Consejar que los miembros realicen tareas antes reales en un entorno de equipo, como los que deberían ser.



CREACIÓN DE EAR

FACTORES CLAVES

- Los miembros individualmente, comprenden el tipo de competencia, habilidades y destrezas que los miembros del equipo necesitan en la ejecución de las tareas asignadas.
- El equipo como tal, sabe si el equipo necesita ser en apoyo de comunicación, o si el equipo está hecho simplemente a las obligaciones y responsabilidades de los miembros.
- El modelo organizacional, está determinado por el entorno en el que se desarrolla el equipo, el mismo se desarrolla y define en la medida en que se va haciendo, y si se crea y define organizacional en función de los miembros del equipo, con los roles y responsabilidades.



CREACIÓN DE EAR

PRINCIPIOS

SELECCIÓN ADECUADA

Señalar personas con habilidades y competencias para la tarea y la responsabilidad.

POSICIÓN

Claridad en el Quié, Por qué.

ENFOQUE POR PROCESOS

Claridad en el Cómo.

CREACIÓN DE EAR

¿CÓMO SE CREA UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO?

SER COMPETENTE



ACTITUDES VALORES
Forma de actuar ante las situaciones.
+ Conductas que orientan nuestra conducta.

CONOCIMIENTOS
La parte técnica de las actividades.

COMUNICACIÓN

CONOCIMIENTO

COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN

COMPORTAMIENTOS DE LOS MIEMBROS EAR

- Crear ambiente de confianza.
- Revisar el rol de cada miembro.
- Mostrar el trabajo de los demás.
- Asumir su responsabilidad.
- Colaborar con los demás.
- Comunicarse de forma directa y transparente.
- Participar en la toma de decisiones.



COMPORTAMIENTOS DE LOS LIDERES EAR

- Demstrar integridad.
- Ser claro y consecuente.
- Crear energía positiva.
- Usar empatía y reciprocidad.
- Gestionar acuerdos y desacuerdos.
- Motivar y desarrollar.
- Compartir información.



CREACIÓN DE EAR

«Dejar que cada uno de los miembros del grupo debe funcionar como equipo, conocer a los miembros adecuados, definir un objetivo de desarrollo conjunto, fijar metas claras y mantener niveles constantes de cooperación y de responsabilidad no son tareas sencillas.»



Jon R. Katzenbach

“Las fortalezas están en nuestras diferencias, no en nuestras similitudes.”

Stephen Covey.

ETAPAS PARA LA CREACIÓN DE EAR

1. Formación: Los miembros se conocen bien entre ellos, conocen reglas, expectativas, necesidad y la necesidad de comprometerse, logran un entendimiento común de sus objetivos y metas.

2. Normalización: En esta punto, se evalúan las expectativas del colectivo y se establecen normas, reglas, roles, responsabilidades, compromisos y compromisos que permitan tener cohesión e identidad de equipo.

3. Tormenta: aparecen conflictos y polarización, debido a las diferentes formas de pensar de los integrantes lo que genera desconfianza y diferencias, se debaten intensamente reglas y normas de comportamiento y el manejo de situaciones problemáticas.

4. Desempeño: el equipo se desenvuelve más eficientemente, se encuentra con la necesidad de aplicar reglas, conductas, normas, incrementar la necesidad de reglas y capitalizar los resultados.

ETAPA 1. FORMACIÓN (CARACTERÍSTICAS)

- Comportamiento espontáneo, abierto y flexible.
- Se busca el líder del equipo y los objetivos del equipo.
- Se exploran las responsabilidades con apertura y disponibilidad al equipo.
- Se abordan inicialmente las problemáticas y se refieren al responsable como un referente por el equipo.
- Se establecen compromisos.
- Identificación de normas y conductas.
- Facilitación de reglas y normas.
- La productividad es baja y los miembros del equipo se muestran poco comprometidos.



ETAPA 2. NORMALIZACIÓN (CARACTERÍSTICAS)

- Impulsada por la líder de equipo.
- Desarrolla competencias y responsabilidades.
- Actitud abierta, cada quien es por el mismo.
- Claridad de roles y metas, entendimiento del equipo.
- Se abordan que involucran al equipo con el líder del equipo pareciera ser un privilegio.
- Actitud defensiva, competencia y falta de apoyo.



ETAPA 3. TORMENTA (CARACTERÍSTICAS)

- Actitud "¿Porque yo soy un jefe y no?"
- Surgen normas, reglas y procedimientos para regular al equipo.
- Se abordan las metas de comunicación y se amplían las condiciones de conflicto interno.
- Se le muestra al jefe se desmorona habilidades habilidades y comienza a ser percibido negativo en la calidad y cantidad de trabajo.
- Se busca a quién se refiere el jefe que quiere saber escuchar por muchos objetivos, metas y normas del equipo.
- Se comienzan a regular metas y los miembros para mejorar, por medio del consenso del equipo.



ETAPA 4. DESEMPEÑO (CARACTERÍSTICAS)

- El líder del equipo ya no es el único que genera ideas, la membresía requiere de más responsabilidades y productividad.
- Los participantes se involucran plenamente con niveles de mayor productividad de apoyo al trabajo.
- Surgen normas y procedimientos establecidos para regular la conducta, comunicación de metas claras y realizar reuniones interpersonales.
- El equipo logra alcanzar los objetivos de la tarea y el proceso, logrando y haciendo el trabajo y problemas, a través de acciones y metas.
- El liderazgo es compartido y compartido, el equipo está comprometido al poder de la membresía.
- Los miembros se sienten motivados por estar involucrados de sus líderes y por el sentido de propiedad personal.
- Alta productividad como resultado de trabajar en colaboración, alta calidad de trabajo.



EJERCICIO CREACIÓN EAR




GESTIÓN DE EAR

Liderar y Coordinar Equipos

El liderazgo debe centrar su atención en cómo organizar al talento humano, analizando las demandas implícitas y las interacciones que surgen dentro de los procesos (Alfonso, 2015).



GESTIÓN DE EAR

Principales ideas para un Liderazgo efectivo

Concepto	Indicador	Resultado
Manejo efectivo de tareas Trabaja el esfuerzo por mostrar lo que debes lograr a tu equipo (debe estar basado en "logros" o "logos") Responsables	<ul style="list-style-type: none"> Mejor desempeño de los roles compartidos Objetivo (debe ser un objetivo de equipo o grupo) Responsables 	<ul style="list-style-type: none"> Mejor desempeño de los roles compartidos Objetivo (debe ser un objetivo de equipo o grupo) Responsables
Desarrollo de personas Cuenta el crecimiento y desarrollo que muestra el personal que habes desarrollado a largo plazo en términos de crecimiento y desarrollo. Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> Mejor desempeño de los roles compartidos Objetivo (debe ser un objetivo de equipo o grupo) Responsables 	<ul style="list-style-type: none"> Mejor desempeño de los roles compartidos Objetivo (debe ser un objetivo de equipo o grupo) Responsables
Fortalecer la organización Mejorar condiciones de trabajo en términos de personal al estar desarrollando la tecnología y la capacidad. Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Mejor desempeño de los roles compartidos Objetivo (debe ser un objetivo de equipo o grupo) Responsables 	<ul style="list-style-type: none"> Mejor desempeño de los roles compartidos Objetivo (debe ser un objetivo de equipo o grupo) Responsables
Maximizar las responsabilidades del cargo	<ul style="list-style-type: none"> Mejor desempeño de los roles compartidos Objetivo (debe ser un objetivo de equipo o grupo) Responsables 	<ul style="list-style-type: none"> Mejor desempeño de los roles compartidos Objetivo (debe ser un objetivo de equipo o grupo) Responsables

TRAYECTORIA HACIA EL TRABAJO DE EAR

Etapa del desarrollo de equipo	Comportamiento del líder	Comportamiento del equipo
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Ajusta la forma de decisiones y acciones Se muestra al equipo Da poca información 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer y escuchar poco Quieren participar Hacen algo lo suficiente para estar seguros Son cautelosos y reservados
NORMALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Impone sus propias opiniones Acorta los comentarios Castiga los errores No para opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> Hacen todo de lo que escuchan Claman Se refieren a su posición Culpas, buscan errores, cuestionan a los demás

TRAYECTORIA HACIA EL TRABAJO DE EAR

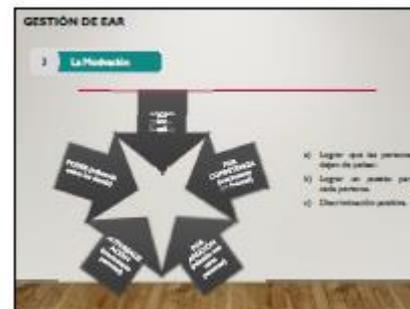
Etapa del desarrollo de equipo	Comportamiento del líder	Comportamiento del equipo
TORMENTA	<ul style="list-style-type: none"> Capacita reglas y límites Intenta dar apoyo total y de equipo Se positivo y optimista 	<ul style="list-style-type: none"> Se esfuerzan por confiar en los demás Son amigables y brindan apoyo Se esfuerzan por crear un ambiente de colaboración y competencia
DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> Decide con el equipo lo que se va a lograr Interactúa a las personas informadas e involucradas Interactúa a las personas informadas de cómo lo están haciendo 	<ul style="list-style-type: none"> Comparten libremente información y los recursos Se escuchan entre sí Aprovechan los conflictos para mejorar relaciones



GESTIÓN DE EAR

2. Adaptar la gestión de acuerdo a las circunstancias

	Condiciones	Estilo del líder
Paso 1	La persona no sabe y tiene poco preparación	Si le debe explicar cómo se hacen las cosas y enseñar en la vida.
Paso 2	La persona sabe algunas cosas	Comprobar que las cosas se están haciendo bien y que analizar y controlar.
Paso 3	La persona ya sabe	Plantear que el trabajador se responsabilice y tome las decisiones.
Paso 4	La capacidad se está (Siempre en crecimiento)	Realizar actividades de apoyo de desarrollo, hacer los mejores trabajos para ganar experiencia.



GESTIÓN DE EAR

5 **Reorientación**

Permite a los colaboradores saber cómo lo está haciendo, es un proceso de reorientación, lo mejor es no dar rotula y decir directamente lo que tienes observado

GESTIÓN DE EAR

6 **Habilidades de los miembros del Equipo**

Trabaja en el campo que el equipo está trabajando.

Realizar la gestión del nivel, para tener y luego evaluar la cultura y capacidad de las acciones para otros proyectos.

La capacidad del equipo, la cultura de la empresa, para generar valor en el momento de la vida y mejorar las acciones y logros de la vida.

GESTIÓN DE EAR

7 **Información por tener responsabilidad**

La gente necesita mejor información para tomar mejores decisiones, cuando la información se comparte libremente, hay más fuerza mental para solucionar los problemas y el negocio crece.

GESTIÓN DE EAR

8 **Planear los roles clave**

Las acciones independientes necesitan roles para que la gente pueda trabajar a cabo con un sentido de dirección, autonomía y sin miedo a equivocarse.

BUENA PRÁCTICA DE EAR

1 **Relación de calidad con los clientes**

"Se incrementa la calidad del producto cuando el primer contacto con clientes a un acuerdo o, al menos, surge un interés en lograrlo. (Spencer, Ediciones nº 61)." (David 2004, 131).

- Como los clientes que pueden tener como "Se de arriba" y "Se de abajo" se dice, los clientes o proveedores deben obligatoriamente tener sus propios roles de contacto y participación entre en el cliente.
- Individualizar los roles y responsabilidades de los integrantes, lo más es asignar exclusivamente delegar tareas, así también establecer buena comunicación en los niveles personal y formal, entre los miembros.
- Identificar y poner los roles de alguna forma de "interacción" que pueden diferenciar el trabajo en equipo y generar mejores ideas, creatividad, etcétera.

BUENA PRÁCTICA DE EAR

2 **Revisión de Equipo**

Revisión que permite entre otros aspectos, generar procesos de integración entre los miembros, identificar problemas específicos del equipo, realizar seguimiento de los objetivos y el rendimiento (calidad y grado), hacer evaluaciones consistentes a las prácticas que pueden presentarse.

El trabajo en equipo es el secreto que hace que gente común consiga resultados poco comunes.

Henry Ocasio

GRACIAS

Anexo 5

Invitación Talleres EAR

Sesión 1 con el Departamento de Seguridad Institucional

Taller Equipos de Alto Rendimiento - Google Chrome

wma1.sri.gob.ec/owa/?ae=PreFormAction&a=Open&t=IPM.Appointment&id=RgAAAAADm9akBgtZRKAquwVJRE%2btB...

Reply Reply All Forward  

Taller Equipos de Alto Rendimiento

Delgado Guaña, Diego Alejandro

Required: DNPGE - DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL

Optional: Carranco Cordova, Esteban Wladimir; Urgiles Ibarra, Ana Cristina; Suarez Quinteros, Edwin Marcelo; Diaz Ordoñez, Monica Eugenia; Olalla Zapata, Myriam Jeanneth; Garcia Liger, Oscar Eduardo; Martinez Donoso, Hugo Mauricio; Espinosa Varela, Delia Guadalupe

Sent: Friday, March 12, 2021 4:55 PM

 Tuesday, March 16, 2021 8:30 AM-11:30 AM. ✓ ? ✗

Where: Webex

- Accepted on 3/12/2021 5:03 PM
- This appointment has already occurred.

Reminder: 15 minutes Show time as: Busy Private

Description:
 Cuándo: martes, 16 de marzo de 2021 8:30-11:30. (UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito, Río Branco
 Dónde: Webex

~~*~*~*~*~*~*~*~*

La reunión se realizará en Webex, con la restricción de 60 minutos y volvernos a conectar.

Link:
<https://meetingsamer15.webex.com/meet/delgadodiego19>

Sesión 2 con el Departamento de Seguridad Institucional

Taller Equipos de Alto Rendimiento - Google Chrome

wma1.sri.gob.ec/owa/?ae=PreFormAction&a=Open&t=IPM.Appointment&id=RgAAAAADm9akBgtZRKAquwVJRE...

Reply Reply All Forward  

Taller Equipos de Alto Rendimiento

Delgado Guaña, Diego Alejandro

Required: DNPGE - DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL

Optional: Carranco Cordova, Esteban Wladimir; Diaz Ordoñez, Monica Eugenia; Urgiles Ibarra, Ana Cristina; Olalla Zapata, Myriam Jeanneth

Sent: Friday, March 12, 2021 4:46 PM

 Wednesday, March 17, 2021 11:00 AM-2:00 PM. ✓ ? ✗

Where: Teams

- Accepted on 3/12/2021 5:08 PM
- This appointment has already occurred.

Reminder: 15 minutes Show time as: Busy Private

Description:

Estimados: favor agendarse.

Sesión 1 con la unidad de Secretaría General

CAPACITACIÓN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO - Google Chrome

wma1.sri.gob.ec/owa/?ae=PreFormAction&a=Open&t=IPM.Appointment&id=RgAAAADm9akBjtzRKAquwVJRE...

Reply Reply All Forward

CAPACITACIÓN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Molina Puebla, Maria Alba Noemi

Required: Galvez Villacis, Adela Del Carmen; Ayala Vasquez, Monica Piedad; Ponce Lara, Julia Carmelina; Garcia Carrillo, Melissa Alejandra; Mina Marquez, Mirey Mariene; Jurado Sanchez, Jorge Anibal; Maza Granda, Jaime Danny; Urbina, Gilber Miguel; Urgiles Merchan, Enrique Javier; Jimenez Tapia, Hugo Santiago; Rodriguez Ochoa, Rolando David;

Tuesday, March 16, 2021 3:00 PM-5:00 PM.

Where: <https://meetingsamer14.webex.com/meet/amolina>

- This appointment has already occurred.

Reminder: 15 minutes **Show time as:** Tentative **Private**

Description:
Estimados compañeros:
 Como soporte a la reestructura de la Secretaría General que estamos implementando, nos han asignado a un facilitador externo que nos dictará un curso virtual cuyo tema es "Equipos de Alto Rendimiento" cuyo objetivo es mejorar el clima laboral.
 Duración 6 horas
 Días: martes 16, miércoles 17 y jueves 18 (dos horas diarias)
 Horario: 15:00 a 17:00
 Ruego a ustedes su gentil asistencia

Sent: Friday, March 12, 2021 9:04 PM

Sesión 2 con la unidad de Secretaría General

CAPACITACIÓN "EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO" - Google Chrome

wma1.sri.gob.ec/owa/?ae=PreFormAction&a=Open&t=IPM.Appointment&id=RgAAAADm9akBjtzRKAquwVJRE...

Reply Reply All Forward

CAPACITACIÓN "EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO"

Molina Puebla, Maria Alba Noemi

Required: Galvez Villacis, Adela Del Carmen; Ayala Vasquez, Monica Piedad; Ponce Lara, Julia Carmelina; Garcia Carrillo, Melissa Alejandra; Mina Marquez, Mirey Mariene; Jurado Sanchez, Jorge Anibal; Maza Granda, Jaime Danny; Urbina, Gilber Miguel; Urgiles Merchan, Enrique Javier; Jimenez Tapia, Hugo Santiago; Rodriguez Ochoa, Rolando David;

Wednesday, March 17, 2021 3:00 PM-5:00 PM.

Where: <https://meetingsamer14.webex.com/meet/amolina>

- This appointment has already occurred.

Reminder: 15 minutes **Show time as:** Tentative **Private**

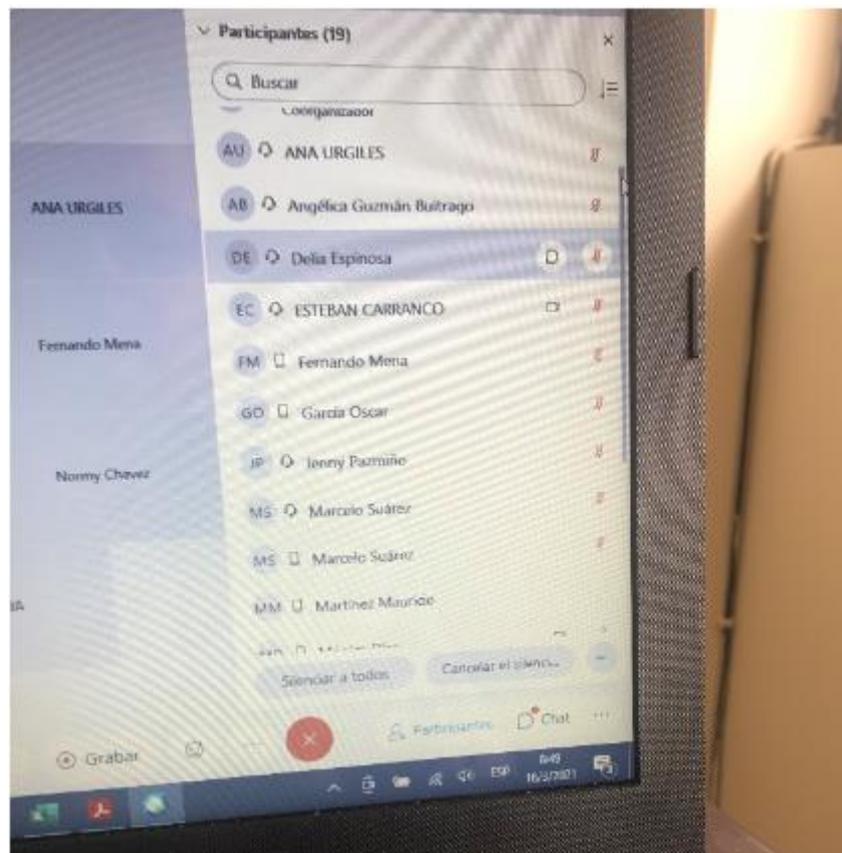
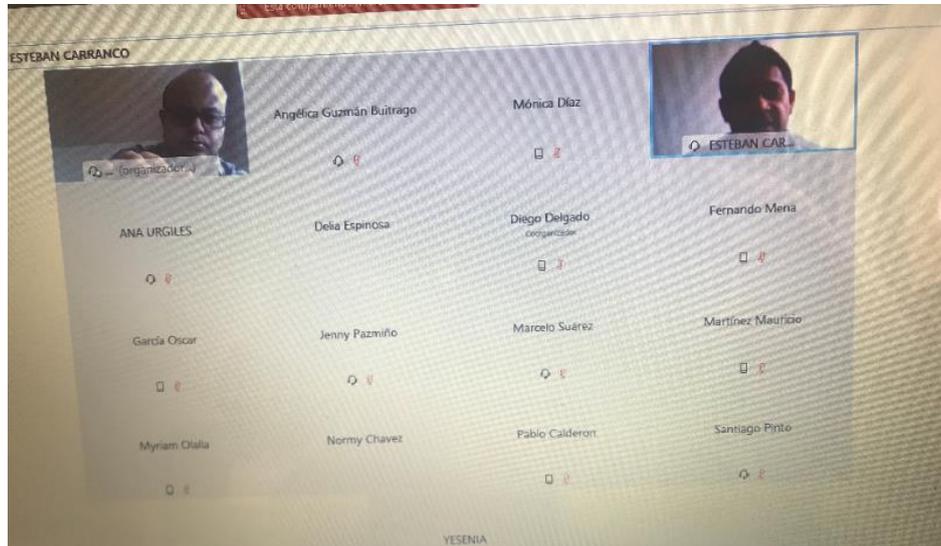
Description:

Sent: Friday, March 12, 2021 9:06 PM

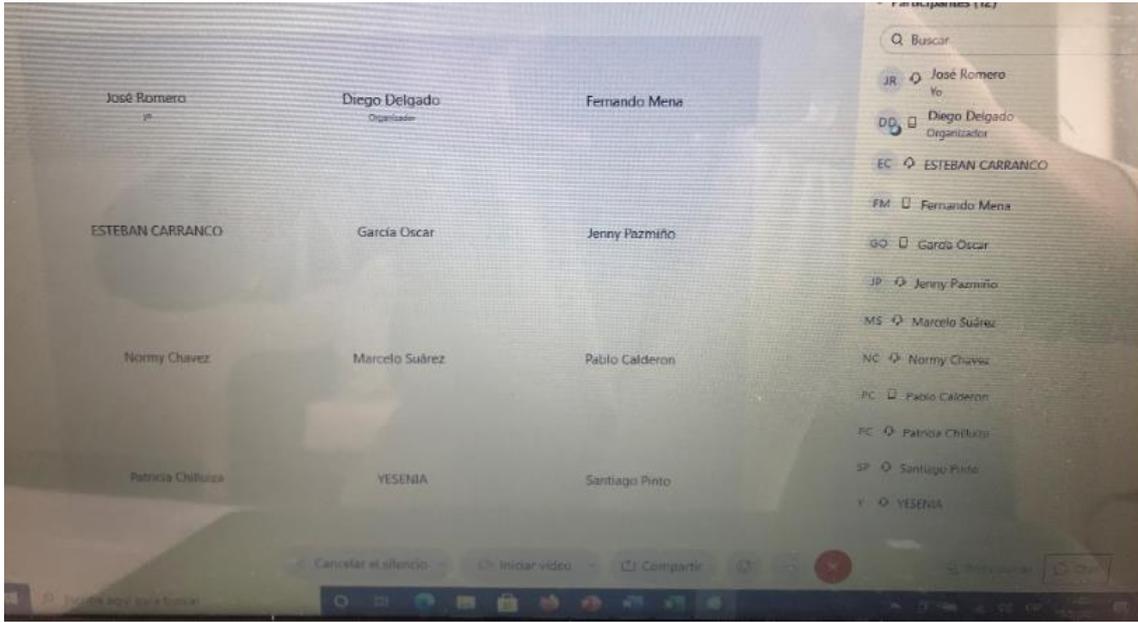
Anexo 6

Registro Talleres EAR – DNPGE - Seguridad Institucional

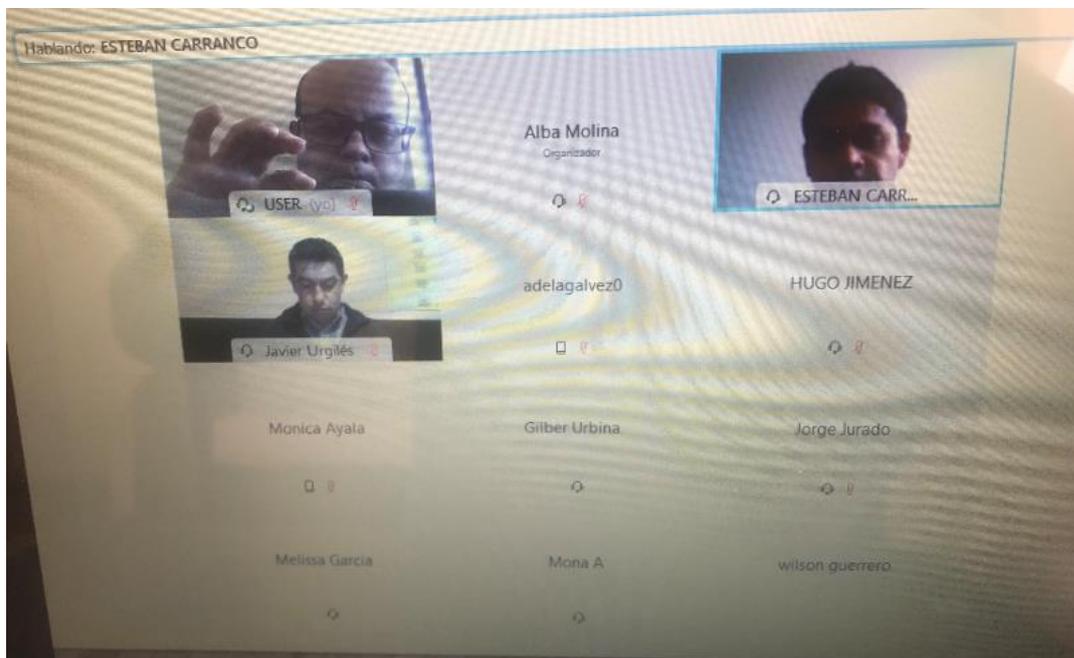
Sesión 1 – Creación EAR



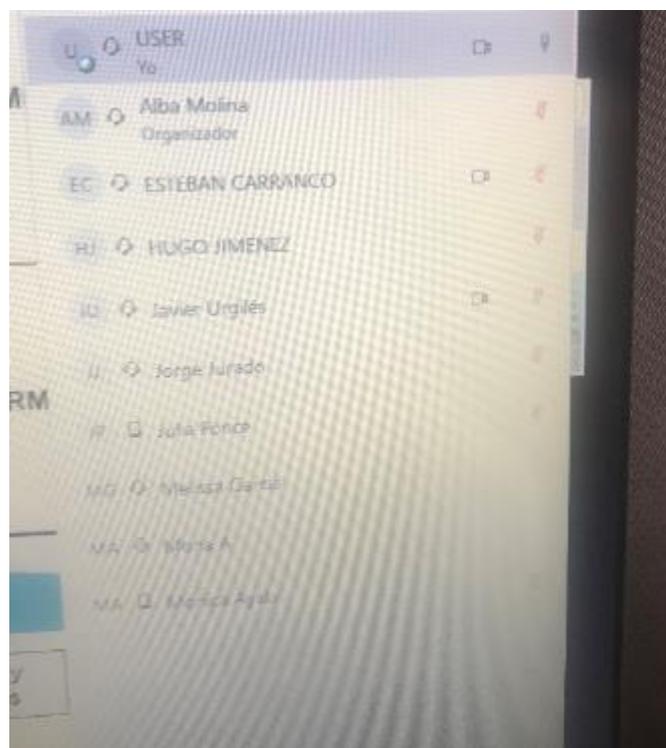
Sesión 2 – Gestión EAR



Anexo 7
Registro Talleres EAR – DNAF – Secretaría General
Sesión 1 – Creación EAR



Sesión 2 – Gestión EAR



Anexo 8

Material de Apoyo Capacitación EAR

Concepto

Un equipo de alto rendimiento, es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un enfoque, objetivos y propósito de rendimiento común; de lo que se consideran mutuamente responsables. Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith

En la actualidad, las organizaciones que optan por aplicar un enfoque de EAR logran vínculos más fuertes entre sus colaboradores, los mismos que laboran en común acuerdo y generalmente en ambientes laborales de armonía, compañerismo, respeto, libertad de opinión y comunicación abierta, logrando que el trabajo sea más eficaz y fortaleciendo los procesos operativos de la entidad; lo que genera una ventaja competitiva para aquellas empresas que tienen la oportunidad de poder conformarlos.

Primera Parte

La creación de quipos

Los equipos de las unidades administrativas de las organizaciones, suelen ser grupos de personas difíciles de predecir, controlar e integrar bajo un sistema organizacional enfocado hacia el liderazgo, por lo tanto, sería recomendable que las máximas autoridades institucionales posicionen a los equipos en los lugares correctos, y su vez que los líderes de las unidades, tengan un contacto constructivo con ellos mientras ejecutan actividades, planes, programas o proyectos.

Los equipos en la actualidad, son considerados como una unidad formada para resolver diferentes temáticas, razón para lo cual se requiere de múltiples habilidades y estilos de liderazgo, disciplina y determinación. Un verdadero equipo no solo se caracteriza por su disciplina e intenso trabajo, sino también por el empoderamiento, la convivencia, la dinámica grupal y el sentido de pertenencia.

Según Katzenbach (2008), para la creación de un equipo de alto rendimiento, se podrían considerar los siguientes aspectos:

- Que exista una identificación grupal con los productos de trabajo; para que se pueda integrar la participación de varias personas, razón por la cual es positivo que los

integrantes comprendan la necesidad de trabajar en equipo y que las habilidades de cada integrante del equipo son importantes, ya que permitirá desarrollar la confianza y el respeto.

- Solicitar a los miembros que definan la forma de trabajar para el cumplimiento de las metas, por lo tanto, los trabajadores necesitan responsabilidades conjuntas además de individuales. Los integrantes deben comprender que todos pueden triunfar o fracasar siendo un solo equipo.
- Garantizar que los miembros realicen tantas tareas reales en un entorno de equipo como las que ejecutarían por separado.

En la creación de equipos, se debería evitar el acusar apresuradamente al líder al momento de conformar un equipo de trabajo, por los diferentes problemas internos que se pueden presentar entre los colaboradores por la diferente formación profesional o experiencia; en virtud que es posible corregir los errores cometidos con respecto a la composición de los integrantes, para lo cual se debe tener en cuenta el tiempo y los recursos utilizados para la conformación del equipo.

Los trabajadores deberían comprender que para gestionar como equipos de alto rendimiento, los integrantes deben respetarse entre sí y que cada uno tiene algo importante que decir y aportar para cumplir con las metas individuales y grupales. Con el fin de facilitar el entendimiento del proceso, se pueden realizar talleres de escucha activa, retroalimentación o motivación que fortalezcan las habilidades interpersonales de sus miembros.

Con el conocimiento de la metodología de trabajo por parte de los miembros estarán en capacidad de desarrollar y establecer la misión del equipo, lo cual permitirá que se cuente con un propósito común y disminuir el individualismo, contando con la misión, se puede definir las metas específicas del grupo.

La simplicidad de una unidad de trabajo no minimiza la dificultad del desafío. De principio a fin, un verdadero equipo significa mucho trabajo para cada uno de los integrantes. Lo cierto es que definir cuándo un grupo debe funcionar como equipo, convocar a los miembros adecuados, delinear un objetivo de desempeño exigente, fijar metas claras y mantener niveles comunes de compromiso y de responsabilidad no son tareas sencillas. (Katzenbach 2008, 18)

Principios para crear Equipos de Alto Rendimiento

Para la creación de equipos de alto rendimiento en las instituciones, según Parés (2006), se deben tener en cuenta los principios que se detallan a continuación, cuya finalidad es permitir que cualquier institución pueda implementar esta metodología de trabajo:

- Incluir personas con predisposición a la ejecución de actividades y posicionarlas correctamente (selección adecuada); el propósito de un equipo es actuar hacia un objetivo común, en el ámbito laboral se pueden encontrar con varios tipos de colaboradores, unos que son considerados como “pensadores” y otros considerados como “actuadores”.
- En tanto, para posicionar a un trabajador en su institución, sería importante conocer cuál son sus fortalezas y oportunidades de mejora, para que sea ubicado donde pueda obtener los mejores resultados; en el proceso se pueden cometer errores como brindar mayor responsabilidad a un individuo que no está listo para asumirla, lo cual puede ocasionarle frustración y un posible fracaso.
- Claridad en el qué y por qué (Misión), el equipo necesita tener una claridad en lo relacionado con la misión organizacional; para lo cual se pueden realizar preguntas a distintos miembros del equipo relacionadas con el giro del negocio. Los equipos de alto rendimiento tienen muy claro el qué hacen ellos para ganar, también una claridad en el por qué, que hace relación a la misión del equipo, lo cual es una fuente de motivación y le entrega un propósito a su gestión.
- Claridad en el cómo (Enfoque por procesos), los equipos de alto rendimiento tienen claridad en el cómo hacer las cosas y las ejecutan de la manera esperada una y otra vez, para el efecto se deberían documentar todos los procesos claves y asegurar que los miembros los ejecuten, luego de documentar los procedimientos, necesitan evaluarlos constantemente para asegurar que estén actualizados.

Comportamientos para crear Equipos de Alto Rendimiento

Para la creación de equipos de alto rendimiento en las instituciones, se debe considerar lo siguiente:

- a. Comportamiento de los miembros que conforman el Equipos de Alto Rendimiento:
 - Crear ambiente de confianza
 - Buscar el mismo objetivo
 - Valorar el trabajo de los demás
 - Asumir su responsabilidad

- Colaborar con los demás
 - Comunicarse de forma directa y transparente
 - Participa en la toma de decisiones
- b. Comportamiento de los Líderes de Equipos de Alto Rendimiento:
- Demostrar integridad.
 - Ser claro y consecuente.
 - Crear energía positiva.
 - Usar empatía y reciprocidad.
 - Gestionar acuerdos y desacuerdos.
 - Motivar y desarrollar.
 - Compartir información.

Etapas para la construcción de Equipos de Alto Rendimiento

Una vez descritos los aspectos introductorios en la creación de EAR, Katzenbach (2008) ha identificado las siguientes fases para su formación:

- Formación.- Los miembros no se conocen bien entre ellos, sienten orgullo, entusiasmo, ansiedad y la necesidad de compenetrarse, lograr un entendimiento común en sus objetivos y límites.
- Normalización.- En este punto, se analizan las expectativas del colectivo y se establecen valores, reglas, roles, herramientas, compromisos y comportamientos que permitan crear cohesión e identidad de equipo.
- Tormenta.- Aquí aparecen conflictos y polarización, debido a las diferentes formas de pensar de los integrantes; lo que genera desacuerdos y diferencias, haciéndose necesario establecer normas de comportamiento y el manejo positivo de situaciones problemáticas.
- Desempeño.- En esta fase, el equipo se desempeña más efectivamente, se encuentra con la necesidad de aplicar mejora continua, innovar, incrementar la velocidad de respuesta y capitalizar los resultados.

Segunda Parte

Gestión de equipos

Las organizaciones en la actualidad y por lo cambios constantes en el entorno, requieren de mayor trabajo en equipo; para implementar esta metodología de trabajo **se requiere tener** como base la confianza, el líder o responsable al referirse a sus compañeros de

equipo y subordinados, debe hacerlo en tono amable en vista que su relación permitirá fomentar el compañerismo; el cual será de ida y vuelta, lo cual siempre beneficiará al conjunto.

Liderar y coordinar equipos

Desde esta perspectiva, lograr equipos de trabajo requiere que se centre la atención en cómo organizar el talento humano, analizando los elementos implicados y las interrelaciones que emergen dentro de los procesos (Ahumada, 2010).

En la misma línea, Guijarro (2014) considerando lo expuesto por (Benavides y Quintana, 2005; Tari y García Fernández, 2009), afirma que un verdadero liderazgo se respalda en el incremento de la autogestión de los integrantes de un equipo de trabajo, por medio de un mayor empoderamiento y sobre la base de un entorno que favorezca la creatividad e innovación, factores que son claves en el trabajo en equipo y en los sistemas de gestión por procesos. Es así, que el líder debe tener muy clara la filosofía organizacional y su visión como EAR; lo cual debe estar reforzado con la aplicación de mecanismos de motivación, apoyo y reconocimiento al personal.

De acuerdo con Anderson (2010), un líder efectivo, sin encasillarlo en algún tipo de modelo, es aquel que logra movilizar condiciones y hacer realidad sus propuestas. Entre sus características están: visión clara de futuro, optimización de la gestión y recursos, desarrollo integral de las personas y, administración eficiente de las responsabilidades a su cargo; factores que facilitan la mejora de las condiciones de trabajo, la motivación continua y la valoración armónica de los puestos de trabajo. En la siguiente tabla se pueden observar varias prácticas asociadas al liderazgo efectivo.

Prácticas clave para un liderazgo efectivo

Categorías	Prácticas	
<i>Mostrar dirección de futuro</i> Realizar el esfuerzo por motivar a los demás respecto a su propio trabajo estableciendo un “propósito moral”.	Visión (construcción de una visión compartida).	Motivación
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales).	
	Altas expectativas.	
<i>Desarrollo de personas</i> Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como el compromiso y resiliencia.	Atención y apoyo individual (retroalimentación).	Capacidades
	Atención y apoyo intelectual.	
	Modelamiento (interacción permanente y visibilidad)	
<i>Redireccionar la organización</i>	Construir una cultura colaboradora.	

Establecer condiciones de trabajo que permitan al personal el mayor desarrollo de la motivación y las capacidades.	Estructurar una organización que facilite el trabajo.	Condiciones de trabajo
	Crear una relación productiva con sus clientes y el entorno.	
	Conectar la organización con su entorno y oportunidades.	
Gestionar las responsabilidades del cargo	Dotación de personal.	
	Proveer apoyo técnico.	
	Monitoreo.	
	Evitar distracciones del <i>staff</i> que no son el centro de su trabajo.	

Fuente: Anderson (2010, 39)

Querer, poder y saber

Como responsables de un equipo, los líderes deben asegurarse que los integrantes del equipo quieran, puedan y sepan realizar su trabajo, caso contrario, los líderes deben proporcionarles capacitación para poder hacerlo.

Para Arimany (s.f.), lo primero es establecer si el trabajador sabe qué hacer, caso contrario hay que formarlo, puede ser mediante capacitación interna o externa. Una vez que la persona sepa cómo hacer su trabajo, se le debe dotar de las herramientas para que lo ejecute.

Con esos dos elementos, el colaborador estaría en capacidad de poder hacer su trabajo, pero falta el punto que marcará la diferencia entre un trabajo mediocre o bueno, es si la persona tiene ganas de hacerlo, es decir si está motivado y comprometido.

Adaptar la gestión a las circunstancias

Las personas no son iguales, por lo tanto deben ser tratadas de forma diferente, ya que lo que funciona con unas no necesariamente funcionaría con otras; hay que tener en cuenta aspectos como la personalidad al momento de establecer un estilo de liderazgo, el cual debe adaptarse según las personas y las circunstancias. No existe un estilo ideal, ya que dependerá de la empresa, el sector, los trabajadores o las circunstancias; razón por la cual se requiere tener flexibilidad en la gestión.

De acuerdo a lo establecido por Arimany (s.f.), existen cuatro (4) fases que los trabajadores podrían atravesar según su nivel de conocimientos:

- Fase 1.- La persona no sabe, y tiene poca predisposición para hacer el trabajo solo. Tiene ganas de hacerlo, pero es prudente porque es consciente que no sabe.

- Fase 2.- La persona sigue sabiendo poco, pero en cambio su disponibilidad para hacerlo por su propia cuenta es alta. Cree que es capaz y quiere inconscientemente que le dejen hacerlo solo.
- Fase 3.- Ahora la persona ya sabe, pero en cambio su disponibilidad para hacer el trabajo por su cuenta es baja porque la interferencia generada en la fase 2 genera que ya no quiera seguir equivocándose.
- Fase 4.- Ahora la capacidad es alta y la disponibilidad es alta. Ahora es consciente y competente.

Adicionalmente Arimany (s.f.), indica que los líderes de las instituciones, en ocasiones, no se dan cuenta que cada individuo puede estar en una fase distinta y por lo tanto, se puede cometer el error de tratarlos igual, también es frecuente que hayan personas que aprendan más rápidamente que otras. A continuación, se detalla cómo se debería gestionar a los distintos tipos de personas, en el esquema de fases planteado anteriormente:

- Fase 1.- Al no saber y no tener disponibilidad, se le debe enseñar cómo se hacen las cosas y centrarse en la tarea.
- Fase 2.- Comprobar que las cosas están funcionando, hay que enseñarle y motivarle, dar retroalimentación de cómo lo va haciendo.
- Fase 3.- Hacer que el colaborador se vaya acostumbrando a tomar decisiones, se le debe preguntar cómo lo haría para que deje de dudar de sus capacidades.
- Fase 4.- Asignar actividades involucren la toma de decisiones, evaluar y retroalimentar los resultados obtenidos para generar empoderamiento.

La motivación

Al ser las personas, individuos con diferentes percepciones y sentido de la realidad, no es factible motivarlas de la misma forma; aspectos como el trato, los premios y los castigos deben ser diferenciados según la persona, factor que es complejo por los siguientes motivos:

- Se pueden generar envidias.
- Los sindicatos prefieren que se trate a todos los trabajadores de la misma forma.
- Las instituciones tienen una política rígida de recursos humanos y de incentivos.

Según Borrel (2004), la motivación se debe sustentar en el buen trabajo e iniciativas de los integrantes del equipo, mostrando como premio la satisfacción de trabajar bien y el reconocimiento individual.

Adicionalmente establece que existen tres pasos básicos de la motivación, la primera se relaciona a que las personas dejen de pelearse para lograr relaciones de calidad entre los miembros, el segundo paso es lograr un puesto en el equipo para cada persona, lo cual permitirá que la autoestima aumente; y el tercer paso se relaciona con una discriminación positiva, la cual se la realiza con una atención preferente, los actos indicaran al resto de compañeros cuales son las actitudes premiadas.

Buscar soluciones

“En la gestión de los equipos de alto rendimiento, cuando los trabajadores cometan errores, no solo se debería centrarse en buscar las causas, sino también soluciones y estrategias para evitar que la situación se repita en un futuro”. (Arimany s.f.)

Si se buscan las causas, lo único que se conseguirá es que las personas se pongan a la defensiva y traten de justificarse: lo cual no es una situación constructiva, se considera positivo mirar hacia adelante, lo práctico sería salir de ese estado y hacer lo posible para que no vuelva a ocurrir.

La retroalimentación

La retroalimentación es una parte muy importante en la gestión de equipos, ya que permite a los colaboradores saber cómo están haciendo su trabajo. No es recomendable dar exclusivamente retroalimentación negativa, sino también cuando las cosas salen bien se debe retroalimentar positivamente, para el efecto lo mejor es no dar rodeos y decir directamente lo que se ha observado, no se debe interpretar, sino simplemente fijarse en los hechos. En el proceso de retroalimentación, se pueden realizar los siguientes pasos:

- Describir la situación objetivamente (con evidencias), sin valorar los hechos y los resultados. Al hacerlo objetivamente, el colaborador tendrá que aceptarlo y no podrá refutarlo.
- Describir las consecuencias para la persona, para el líder, para la compañía y para los clientes.
- Pedir un cambio y un plan de acción, teniendo en cuenta si se puede, se sabe y se quiere.
- Apoyar en el proceso de mejora. Con la retroalimentación se debe dar refuerzo y corregir. (Arimany s.f.)

Habilidades para Equipos de Alto Rendimiento

Los requisitos de habilidades pertenecen a tres categorías claramente diferenciables:

- Técnica o funcional.
- Resolución de problemas y la toma de decisiones.

- **Interpersonales**

Ponerse de acuerdo en los detalles del trabajo y en la forma de integrar las habilidades individuales y de mejorar el desempeño del equipo es la esencia del diseño de un enfoque común importante para para gestionar un equipo de alto rendimiento.

Usar la información para crear responsabilidad

Sin importar que estemos funcionando desde un despacho ejecutivo o empuñando una escoba en el tercer piso, cuando tomamos decisiones necesitamos información, funcionar como un equipo aumenta el nivel de intercambio de la información porque los miembros juegan papeles más amplios en la monitorización de su propio trabajo, la gente simplemente necesita mejor información para tomar mayores decisiones, cuando la información se comparte libremente, hay más fuerza mental para solucionar los problemas y el negocio crece. [...] A medida que cambia el negocio, la naturaleza del trabajo necesita cambiar, las relaciones, responsabilidades y el flujo de información entre los directivos y la fuerza de trabajo deben cambiar para coincidir con la demanda de un rendimiento siempre mejorado, compartir información es esencial para resolver los problemas que acosan a las organizaciones. (Blanchard Ken 2006, 38)

Para implementar la metodología de equipos de alto rendimiento y según lo establecido por Blanchard (2006), se requiere cambiar los paradigmas en virtud que en la actualidad las instituciones requieren compartir información de manera oportuna y constante, con la difusión masiva de los canales de comunicación, los integrantes de un equipo podrán lograr un mayor compromiso en su puesto de trabajo.

Marcar límites claros para crear una acción focalizada

En los equipos de alto rendimiento las acciones de los integrantes necesitan de límites para que tengan un sentido de dirección y cierto nivel de autonomía, sin miedo a represalias por parte de los líderes. Cuando las máximas autoridades autorizan la conformación de un equipo, a los integrantes se les debe establecer límites de manera clara en aspectos como el tiempo, dinero y recursos.

Adicionalmente Blanchard (2006), indica que al momento de establecer procedimientos y políticas en la institución, considerados como los lineamientos que definen el modo de trabajar, los mismos en la actualidad deben contar con flexibilidad, factor que facilitará conseguir grandes resultados. En los límites que se definan, no solo se deben considerar aspectos restrictivos que retrasen o detengan la gestión de los trabajadores al momento de realizar su trabajo, los límites podrán adaptarse a medida que evolucionan la gestión de los equipos.

Relaciones de calidad con los demás

Algunos aspectos generales sobre cómo las actitudes de los colaboradores pueden tener impacto en las relaciones al interno de una organización, Borrell (2004) determina que en un EAR para lograr que existan vínculos positivos entre los miembros del equipo; en primera instancia, es importante cerrar los abismos que muchas veces pueden formarse entre “los de arriba” y “los de abajo”, es decir, los líderes o responsables deben obligatoriamente tener una presencia real de convivencia y participación activa en el mismo, luego de lo cual deben individualizar los roles y responsabilidades de los integrantes; lo cual no significa exclusivamente delegar tareas, sino también establecer fuertes conexiones en los ámbitos personal y humano con los miembros, convirtiéndose en verdaderos artífices de una cultura de compromiso, confianza y desarrollo. Mientras más se conozcan las fortalezas y oportunidades de mejora de los componentes de un EAR, más fácil será alcanzar las metas deseadas con niveles de excelencia.

También manifiesta que en un EAR es necesario identificar y anular los efectos de algunos tipos de “personajes” que pueden dificultar el trabajo en equipo y generar conflictos.

Las reuniones de equipo

Según el punto de vista de Blanchard y otros (2006), una manera de realizar evaluaciones para saber cómo está funcionando un EAR, es la ejecución periódica de reuniones de trabajo, herramienta que bien administrada permite entre otros aspectos, generar procesos de integración entre los miembros, identificar problemas específicos del equipo, realizar seguimiento de los objetivos y el rendimiento individual y grupal y, buscar soluciones consensuadas a las problemáticas que pudieran presentarse.

En seguida, Borrell (2004) presenta una metodología básica para el manejo de reuniones efectiva de EAR, que considera básicamente **tres aspectos**:

- Preparación de las reuniones: el primer punto que se debe tomar en cuenta para la preparación de las reuniones, es el establecimiento de una estrategia precisa o de un objetivo concreto.
- Conducción y dirección de las reuniones: definir quien haga las veces de responsable o moderador de la reunión.
- Cierre de las reuniones: en este punto es importante realizar un pequeño resumen de los puntos tratados y de los acuerdos alcanzados en consenso.

Anexo 9

Registro Ejecución post test

Describe el puesto evaluador	La persona que está describiendo es: (marque uno)	DPTO
EXPERTO NACIONAL DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
ESPECIALISTA JURIDICO ADMINISTRATIVO ZONAL Y PROVINCIAL	Mi superior	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
ESPECIALISTA JURIDICO ADMINISTRATIVO ZONAL Y PROVINCIAL	Yo mismo	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
ESPECIALISTA JURIDICO ADMINISTRATIVO ZONAL Y PROVINCIAL	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
ESPECIALISTA JURIDICO ADMINISTRATIVO ZONAL Y PROVINCIAL	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
ESPECIALISTA JURIDICO ADMINISTRATIVO ZONAL Y PROVINCIAL	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
EXPERTO DE SECRETARIA	Yo mismo	DNAF - SECRETARIA GENERAL
EXPERTO DE SECRETARIA	Mi superior	DNAF - SECRETARIA GENERAL
EXPERTO DE SECRETARIA	Mi subordinado	DNAF - SECRETARIA GENERAL
EXPERTO DE SECRETARIA	Mi compañero par	DNAF - SECRETARIA GENERAL
EXPERTO DE SECRETARIA	Mi compañero par	DNAF - SECRETARIA GENERAL
Coordinador de Evaluación de Seguridad Institucional	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
Coordinador de Evaluación de Seguridad Institucional	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
Coordinador de Evaluación de Seguridad Institucional	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
Analista 1 Tributario	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
Analista 1 Tributario	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD

Jefe Jurídico Provincial	Yo mismo	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Jefe Jurídico Provincial	Mi superior	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Jefe Jurídico Provincial	Mi subordinado	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Jefe Provincial Jurídico	Mi subordinado	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Jefe Jurídico Provincial	Mi subordinado	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Jefe Provincial Jurídico	Mi subordinado	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Perito	Yo mismo	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Perito	Mi superior	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Perito	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Perito	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Perito	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
ASISTENTE TECNICO	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
ASISTENTE TECNICO	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
ASISTENTE TECNICO	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Mi subordinado	EVALUACION SEGURIDAD
Analista de Asuntos Internos	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
Analista de Asuntos Internos	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
Coordinador Nacional de Evaluación de Seguridad Institucional	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
ANALISTA DE ASUNTOS INTERNOS	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD
ANALISTA DE ASUNTOS INTERNOS	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD

ANALISTA 1 DE TECNOLOGIA	Mi superior	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
NOTIFICADOR	Yo mismo	DNAF - SECRETARIA GENERAL
NOTIFICADOR	Mi superior	DNAF - SECRETARIA GENERAL
ESPECIALISTA JURÍDICO DE ASUNTOS INTERNOS	Mi superior	EVALUACION SEGURIDAD
ESPECIALISTA JURÍDICO DE ASUNTOS INTERNOS	Yo mismo	EVALUACION SEGURIDAD
ESPECIALISTA DE SECRETARIA	Yo mismo	DNAF - SECRETARIA GENERAL
ESPECIALISTA DE SECRETARIA	Mi compañero par	DNAF - SECRETARIA GENERAL
ESPECIALISTA DE SECRETARIA	Mi superior	DNAF - SECRETARIA GENERAL
ESPECIALISTA DE SECRETARIA	Mi superior	DNAF - SECRETARIA GENERAL
Experto de Secretaría	Yo mismo	DNAF - SECRETARIA GENERAL
Experto de Secretaría	Mi superior	DNAF - SECRETARIA GENERAL
Experto de Secretaría	Mi compañero par	DNAF - SECRETARIA GENERAL
Experto de Secretaría	Mi compañero par	DNAF - SECRETARIA GENERAL
Experto de Secretaría	Mi subordinado	DNAF - SECRETARIA GENERAL
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Yo mismo	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE ASUNTOS INTERNOS	Mi superior	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
EXPERTO NACIONAL DE SECRETARÍA	Mi subordinado	DNAF - SECRETARIA GENERAL
Analista 2	Mi superior	DNAF - SECRETARIA GENERAL
Analista 2	Mi compañero par	DNAF - SECRETARIA GENERAL
Analista 2	Yo mismo	DNAF - SECRETARIA GENERAL
EXPERTO DE ASUNTOS INTERNOS	Mi compañero par	EVALUACION SEGURIDAD

ANALISTA 1 SOPORTE A USUARIOS	Mi compañero par	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
Procurador Provincial	Yo mismo	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi superior	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Yo mismo	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi compañero par	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Procurador Provincial	Mi superior	DIR. PROV. EL ORO - JURIDICO
Especialista de Seguridad Institucional	Mi superior	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Especialista de Seguridad Institucional	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Especialista de Seguridad Institucional	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Especialista de Seguridad Institucional	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Especialista de Seguridad Institucional	Yo mismo	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Coordinador Nacional de IOP soporte a usuarios	Mi superior	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
Coordinado de IOP soporte a usuarios	Mi subordinado	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
Coordinador de IOP soporte a usuarios	Mi subordinado	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
Coordinador de iop	Mi subordinado	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
Coordinador de iop	Yo mismo	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
Coordinador de iop	Mi subordinado	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
Coordinador de iop	Mi subordinado	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
Coordinador de iop	Mi subordinado	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES

ANALISTA 1 DE TECNOLOGIA	Mi superior	DNAF - SECRETARIA GENERAL
ESPECIALISTA DE SECRETARIA	Mi compañero par	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
ASISTENTE TECNICO	Mi compañero par	DNAF - SECRETARIA GENERAL
Especialista de Infraestructura y Operaciones	Mi Superior	EVALUACION SEGURIDAD
COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi superior	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi compañero par	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Yo mismo	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi subordinado	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Analista 1 de tecnología (Gr7)	Yo mismo	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
Auxiliar de Archivo	Yo mismo	DNAF - SECRETARIA GENERAL
Auxiliar de Archivo	Mi superior	DNAF - SECRETARIA GENERAL
JEFE NACIONAL DEL DPTO, SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Mi superior	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
JEFE NACIONAL DEL DPTO. SEGURIDAD INSTITUCIONAL	Yo mismo	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
JEFE NACIONAL DEL DPTO. SEGURIDAD INSTITUCIONA	Mi subordinado	PLANIF Y PROGRAMACION SEGURIDAD
Especialista de Secretaría	Yo mismo	DNAF - SECRETARIA GENERAL
Especialista de Secretaría	Mi compañero par	DNAF - SECRETARIA GENERAL

Especialista de Secretaría	Mi superior	DNAF - SECRETARIA GENERAL
Experto Nacional de Infraestructura y Operaciones	Mi compañero par	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
Experto Nacional de Infraestructura y Operaciones	Mi superior	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
Experto Nacional de Infraestructura y Operaciones	Yo mismo	DNT - INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES

Anexo 10
Propuesta de Mejora

PLAN DE MEJORA - EAR

INSTITUCIÓN:	
FECHA MEDICIÓN DE EQUIPOS DEL ALTO RENDIMIENTO:	
RESPONSABLE DNGPE:	

No.	FACTOR	ACCIÓN	OBJETIVO	PRIORIDAD	DETALLE DE LAS ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
1	Habilidades comunicativas	Establecimiento de objetivos del equipo	Fijar con los miembros del equipo un horizonte que les permita alcanzar metas comunes, mediante la interrelación permanente que les permita complementarse y trabajar bajo una visión grupal y no individual.	ALTA	Reinducción del puesto de trabajo bajo un enfoque de EAR.	Responsables de las Direcciones.	Capital Humano Correo electrónico Sala de reuniones Impresora
					Aplicación de gestión del tiempo y diseño de instrucciones claras de trabajo para empoderar a los servidores en sus procesos y actividades.	Responsables de las Direcciones.	
					Establecimiento de una visión común EAR.	Responsables de las Direcciones.	
					Diseño de manera consensuada de las normas, pautas de comportamiento y roles de cada uno de los miembros del equipo.	Responsables de las Direcciones.	
					Ejecución de actividades de interiorización para conocerse y saber cómo interactuar en el equipo.	Responsables de las Direcciones.	

2	Aceptación	Retroalimentación	Establecer un proceso de permanente monitoreo y seguimiento que facilite la evaluación del estado de las tareas a realizar y permita establecer aquellas que necesitan mejora continua.	ALTA	Institucionalización del proceso de retroalimentación entre jefes y miembros de los EAR, sobre la base a los roles y metas de cada uno de los integrantes.	Responsable de Planificación y Gestión Estratégica, y Responsables de las Direcciones.	Capital Humano Comunicados oficiales Información impresa Sala de Capacitación Sala de Reuniones
					Capacitación sobre retroalimentación en los EAR.	Responsable de Talento Humano.	
					Aplicación de juegos de roles para resolver conflictos o problemas entre los miembros del equipo.	Responsables de las Direcciones.	
3	Expresión emocional	Reuniones de trabajo	Optimizar el tiempo de trabajo, a fin de lograr los compromisos establecidos en los tiempos fijados en la planificación del EAR.	MEDIA	Diseño de una metodología para la ejecución de reuniones efectivas de trabajo.	Responsable de Planificación y Gestión Estratégica.	Capital Humano Correo electrónico Redes sociales Sala de reuniones Comunicados oficiales Impresora
					Capacitación en administración del tiempo y manejo de reuniones efectivas.	Responsable de Talento Humano.	
					Aplicación de juegos de roles para entender el manejo de reuniones efectivas de trabajo.	Responsables de las Direcciones.	
4	Expresión emocional	Reuniones de sensibilización	Establecer espacios en los cuales los miembros de cada equipo se conozcan y se reconozcan como seres humanos, es decir con defectos y virtudes.	MEDIA	Ejecución de actividades de integración entre el líder y el equipo.	Responsables de las Direcciones.	Capital Humano Correo electrónico Cartelera Página web Redes sociales Sala de reuniones Información
					Participación familiar (servidores públicos/as y familia) en eventos interinstitucionales.	Responsables de las Direcciones.	
					Desarrollo de un programa que fomente la creatividad e innovación de los empleados dentro de los equipos de trabajo.	Responsable de Planificación y Gestión Estratégica.	

					Ejecución de actividades de desarrollo cognitivo y superación personal (desafíos, juegos de confianza, retos mentales, etc.)	Responsables de las Direcciones.	impresora Impresora
					Diseño de concursos para mejorar y promover el desarrollo de competencias conductuales.	Responsables de las Direcciones.	
					Ejecución de actividades de voluntariado y responsabilidad social.	Responsable de Talento Humano.	
5	Habilidades comunicativas	Liderazgo	Realizar actividades orientadas al desarrollo de relaciones interpersonales que permitan contar con un clima laboral positivo.	ALTA	Diseño e implementación de política de puertas abiertas.	Responsable de Planificación y Gestión Estratégica.	Capital Humano Correo electrónico Sala de reuniones
					Elaboración de un plan de Liderazgo basado en valores, direccionamiento, desarrollo de personas, condiciones de trabajo y responsabilidades.	Responsable de Planificación y Gestión Estratégica, Responsable de Talento Humano y Responsable Administrativo.	
					Aplicación de juegos de roles para desarrollar habilidades de liderazgo en el equipo.	Responsables de las Direcciones.	
6	Habilidades comunicativas	Comunicación asertiva	Permitir que la información fluya permanentemente y sea conocida por todos los miembros del EAR, por medio de diversos canales de comunicación que aseguren que el mensaje	ALTA	Implementación de un buzón de sugerencias.	Responsable de Planificación y Gestión Estratégica, Responsable de Comunicación social, Responsable de Tecnologías de la Información.	Capital Humano Correo electrónico Cartelera Página web Redes sociales Sala de

			sea transmitido y recibido de manera correcta.		Ejercicios de entonación entre las personas del equipo y el líder.	Responsables de las Direcciones.	reuniones Comunicados oficiales
					Capacitación en manejo de la comunicación verbal y no verbal.	Responsable de Talento Humano.	
					Capacitación en comunicación asertiva.	Responsable de Talento Humano y Responsable de Comunicación Social	