



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**TEMA:**

**“DESARROLLO DEL PENSAMIENTO  
ESTRATÉGICO Y EMPODERAMIENTO  
ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS DE  
SERVICIOS DE CONSULTORÍA”**

**Director:**

**Ing. Juan Pablo Ponce**

**Autor:**

**Jaime Fabricio Salvador Merizalde**

**Quito, DM. 2010**

## **DIRECTOR E INFORMANTES**

### **Director General:**

Ing. Juan Pablo Ponce

### **Informantes**

Ing. Verónica Cevallos

Ing. Xavier Ortega

Yo, Jaime Fabricio Salvador Merizalde, portador de la cédula de ciudadanía número 1709252116, afirmo que el presente trabajo de investigación es de mi autoría.

Es todo cuanto puedo afirmar en honor a la verdad.

Jaime Fabricio Salvador Merizalde

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a mi esposa, Mónica y a mis hijos Iván Andrés, Daniel Alejandro y Cristina Isabel, quienes son mi fortaleza y mi responsabilidad, y por quienes decidí realizar este esfuerzo personal y profesional.

Dedico también a mis Padres, quienes me dieron la vida y estoy seguro que se sentirán orgullosos de este logro académico.

¡Por Ustedes!

Jaime Fabricio Salvador Merizalde

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que han contribuido con su sabiduría, apoyo y sustento a lo largo de toda mi vida, quienes me guiaron por el sendero del bien, el respeto, el profesionalismo y de la responsabilidad.

A la Universidad Internacional del Ecuador y muy especialmente al Ingeniero Galo Ponce y a la Ingeniera Verónica Cevallos, quienes me brindaron la oportunidad de alcanzar mis metas académicas.

Y, a todos mis amigos y colaboradores, equipo de profesionales que han contribuido al desarrollo de la Firma JSMConsultores y de la Fundación RSA Capacitación, que se han convertido en mi responsabilidad profesional.

¡Mil Gracias!

Jaime Fabricio Salvador Merizalde

## TABLA DE CONTENIDO

DIRECTOR E INFORMANTES. ....	I
AFIRMACIÓN. ....	II
DEDICATORIA. ....	III
AGRADECIMIENTOS. ....	IV
TABLA DE CONTENIDO. ....	V
<b>1 PROBLEMATIZACIÓN. ....</b>	<b>7</b>
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	7
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA. ....	9
1.3 HIPOTESIS. ....	10
1.4 PREGUNTAS. ....	10
1.4.1 Pregunta General. ....	10
1.4.2 Preguntas Específicas. ....	10
1.5 OBJETIVOS. ....	12
1.5.1 Objetivo General. ....	12
1.5.2 Objetivos Específicos. ....	12
1.6 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA. ....	13
1.7 METODOLOGIA. ....	14
1.8 LIMITACION DEL ESTUDIO. ....	14

<b>2</b>	<b>MARCO TEORICO.</b> .....	15
2.1	FASES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL EMPODERAMIENTO. ....	15
2.1	HOMOGENIZACIÓN DE CONCEPTOS (Términos Operacionales).....	17
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO:</b>	
	<b>HERRAMIENTAS DE DESARROLLO DEL PENSAMIENTO</b>	
	<b>ESTRATÉGICO Y EMPODERAMIENTO ORGANIZACIONAL.</b> .....	25
3.1	Diagnóstico de Clima Organizacional.....	26
3.2	Diagnóstico de Estilos y Habilidades Ejecutivas. ....	34
3.3	Diagnóstico de Potencial y Personalidad. ....	47
3.4	Definición Estratégica, Conceptual y Filosófica. ....	56
3.5	Definición de Principios y Valores. ....	83
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b> .....	85
4.1	Conclusiones. ....	85
4.2	Recomendaciones.....	87

## **CAPÍTULO UNO:**

### **PROBLEMATIZACIÓN**

A lo largo de mi experiencia trabajando en empresas de Servicios de Consultoría, por más de veinte y cuatro años, se han presentado recurrentemente los mismos problemas, en las empresas cliente y en los propios colaboradores de las consultoras, la incapacidad de pensar estratégicamente en función de los negocios, de pensar en beneficio de los clientes y en beneficio del desarrollo de clientes recurrentes, crecimiento ejecutivo y desarrollo personal, lo que finalmente redundaba en reprocesos, cuellos de botella e ineffectividad en la concreción de los objetivos, tanto de la empresa cliente como de la propia Firma de consultoría.

Lastimosamente, en el desarrollo de los negocios en buena parte de las consultoras en el Ecuador, estas se preocupan de varios factores, que si bien son muy importantes, no se focalizan en buscar la permanencia de las empresas en el mercado, en el tiempo y en la mente de los clientes o consumidores finales; buscando para este efecto el empoderamiento adecuado de sus colaboradores, con miras a desarrollar los negocios y aumentar su participación en el mercado.

#### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En la década de los noventa, en el mercado ecuatoriano, los servicios de consultoría que se ofrecían a las grandes empresas y multinacionales, se limitaba única y exclusivamente a los esfuerzos que podían desplegar las grandes Firmas de Consultoría a nivel internacional, que tenían sus representaciones locales, descuidando desafortunadamente a las medianas y pequeñas empresas, que por otra parte, no tenían ni la estructura, ni los medios económicos para soportar una “Asesoría” de tal envergadura.



Esto generó que las consultorías pequeñas se limiten a las acciones, normalmente “reactivas” de profesionales con cierta experiencia en temas puntuales, que colaboraban en el diseño de modelos ad-hoc, que facilitaban la consecución de los objetivos de la empresa, normalmente orientados a salir de crisis, tanto económicas, como financieras, de producción y de gestión.

En la primera década del Siglo XXI, cuando las grandes Firmas de Consultoría, empiezan por sufrir un remesón a nivel internacional, que desencadena fuertes secuelas a nivel nacional: escisiones, malas fusiones, cambios de nombre, representación legal, etc.; y en algunos casos inclusive hasta el cierre de las operaciones en nuestro País. Pero esto fuera de contribuir al deterioro de los servicios de consultoría y asesoría a nivel gerencial, generó una sinergia positiva a favor de los profesionales que laboraban en estas Firmas, ya que los cambios producidos, obligaron a estos a desarrollar nuevas ofertas de consultoría, con costos bajos, más dinámicas, logrando de esta manera contribuciones más efectivas a las demandas de las empresas clientes y sus ejecutivos.

En la actualidad el mercado de la Consultoría, se ha vuelto cada vez más competitivo, debido entre otras cosas a que existen en muchos profesionales, que han perdido su trabajo, lo que los obliga a convertirse en “*consultores de medio tiempo*” hasta que logran reinsertarse en el mercado laboral ecuatoriano. Otro de los factores que han generado este positivo nivel de competencia es la presencia de nuevas marcas y metodologías, unas internacionales y otras “tropicalizadas”; así como, por la inserción en el mercado ecuatoriano de “gurús” internacionales, por parte de algunas organizaciones que se dedican, más que a hacer labores de asesoría, a comercializar estrellas.

Esto decididamente obliga a las firmas de consultoría local a alinear sus metodologías, desarrollar su pensamiento estratégico y a empoderar a sus ejecutivos.

## 1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

La lógica consecuencia de lo antedicho, sumado a un mercado cada vez más restrictivo, que se fundamenta en los precios, más que en la calidad de los servicios, especialmente en las organizaciones del sector público, que se han visto obligadas, inclusive, a adquirir, productos y servicios de mala calidad, y de bajo precio, por la reglamentación, emanada por el Instituto de Compras Públicas, que posibilita las subastas inversas (tema este que no es parte integrante de esta Tesis, pero que recomendamos se realice un exhaustivo estudio de las ventajas y desventajas de este sistema); obligan a las Firmas de Consultoría a desarrollar su Pensamiento Estratégico, así como a empoderar a sus ejecutivos, volcándose rápidamente hacia los clientes, ofreciendo mayores y mejores herramientas, mejorando de esta manera, sus competencias.

El desarrollo del pensamiento estratégico, decididamente está atado al nivel de conocimiento de las personas, así como, a su madurez ejecutiva, principios y valores, ética en los negocios y al empoderamiento y desarrollo de sus habilidades, destrezas y actitudes (competencias), sustentadas en un perfil adecuado.

Este desarrollo sostenido, debe estar atado a un exigente plan de capacitación, tanto técnica como de habilidades ejecutivas; forzando de esta manera el crecimiento del negocio y sus distintas variables: mercado, clientes y proveedores.

Lastimosamente no todas las personas y organizaciones, han logrado capitalizar estos conceptos, es por esta razón que la presente Tesis, recogerá un modelo y tratará de emitir las recomendaciones adecuadas, basados primero en nuestra experiencia profesional y en segundo lugar en las herramientas y metodologías de que disponemos, tanto en el mercado local como en el internacional.

### **1.3 HIPÓTESIS**

Mediante los resultados y las recomendaciones que se alcanzarán del desarrollo de este Proyecto, se logrará desarrollar, verdaderos mapas de crecimiento ejecutivo personal y profesional, así como desarrollar el pensamiento estratégico de los ejecutivos que laboran en las empresas de servicios de consultoría.

Asimismo se pretende demostrar que con un adecuado empoderamiento, fundamentado en un Plan Individual de Desarrollo – PID, los ejecutivos tenemos las mismas oportunidades de generar nuevos negocios y compartir con los clientes, nuestro “Know how” y en muchos casos nuestro conocimiento experto.

### **1.4 PREGUNTAS**

#### **1.4.1 Pregunta General**

¿Cuáles son las herramientas más apropiadas, para desarrollar el pensamiento estratégico de los ejecutivos que trabajan en las empresas de servicios de consultoría, así como lograr su empoderamiento, para elevar los niveles del negocio, y su participación en el mercado?

#### **1.4.2 Preguntas Específicas**

- ¿Cuál es el método científico más adecuado, para lograr desarrollo y empoderamiento en los consultores?
- ¿La metodología y las herramientas aplicadas, específicamente para el caso de los consultores, puede ser aplicada a otros tipos de ejecutivos en términos generales?
- ¿Qué se entiende por desarrollo del pensamiento estratégico?

- ¿Qué diferencias existen entre una “escuela de negocios” y una “organización de negocios”?
- ¿Las personas aprendemos y nos desarrollamos de la misma manera?
- ¿Entre los motivos que obligan a las personas a esforzarse más en sus diarias labores, es tener una visión clara, positiva y alentadora de su propio futuro?
- ¿Los seres humanos, estamos abiertos y dispuestos al cambio?
- ¿El cambio es una moda organizacional, política y social?
- ¿Tenemos un perfil adecuado para el cambio?

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

Presentar una serie estructurada y lógica de modelos y herramientas, que con base en casos prácticos y reales, exitosos en el mercado ecuatoriano, posibiliten el desarrollo del pensamiento estratégico y el empoderamiento organizacional en empresas de servicios de consultoría.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Homogenizar los criterios, sobre muchos conceptos de uso común, pero que a la postre su desconocimiento y mal uso, terminan por limitar la comunicación y el desarrollo de las personas al interior de las empresas.
- Presentar varios modelos de herramientas para el desarrollo del pensamiento estratégico y empoderamiento ejecutivo.
- Proponer un método para buscar el empoderamiento organizacional y administrar los cambios que este se devengan.
- Construir un perfil de potencial, personalidad y de estilos, adecuado para los “consultores”, mismo que servirá como referencia en el manejo del personal en las empresas que brindan servicios de consultoría.
- Referenciar un modelo para identificar los niveles de satisfacción tanto personal como organizacional de los ejecutivos e identificar sus niveles de resistencia al cambio.
- Identificar los factores que desencadenan procesos de cambio, desarrollo del pensamiento estratégico y empoderamiento organizacional.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Las empresas, sean públicas o privadas, están incursionando actualmente en un nuevo escenario organizacional, el mismo que se vuelve cada vez más competitivo y que por lo tanto necesita de organizaciones cuyo rol se focalice en un crecimiento y desarrollo sostenido, permitiendo proyectar a sus ejecutivos hacia niveles de efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.

Para el desarrollo de estas estrategias se debe aprovechar al talento humano en su máxima capacidad, de tal manera que la eficiencia de su desarrollo personal y profesional cuente con sólidas bases en el conocimiento y permita potenciarlos como ejecutivos de alto nivel. Sin embargo, para el cumplimiento adecuado de este rol, se requiere de ciertas destrezas de manejo específicas, las que se pueden desarrollar en el recurso humano a través del “empowerment” adecuado.

La presente Tesis pretende comentar acerca el significado del desempeño organizacional, describe un conjunto de enfoques sobre el desarrollo del pensamiento estratégico, las estrategias de liderazgo gerencial como manejar y gestionar el clima apropiadamente, los ingredientes que forman parte de éste, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional.

Es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones del mundo, de manera especial para nuestro País, que deben buscar un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista este lado humano de la empresa; pretendemos además dar a conocer la importancia de gestionar apropiadamente el “empowerment” para el bienestar y éxito de las organizaciones.

## **1.7 METODOLOGÍA**

La metodología seguida, para el cumplimiento de los objetivos planteados, utiliza un sinnúmero de herramientas probadas con éxito en muchas organizaciones a nivel nacional e internacional y que fueron parte de mi entrenamiento como consultor en la Firmas Price Waterhouse de Ecuador, González Vilches (PWC) de México. Change Integration Team (PWC) de Estados Unidos, PricewaterhouseCoopers de Ecuador, Chile, Perú, Argentina, Brasil y Colombia. Fundación RSA Capacitación de Ecuador. International Learning Corporation (ILC) de Suiza y JSMConsultores de Ecuador.

Esta sincretización de herramientas y modelos, busca por sobre todas las cosas, facilitar el conocimiento gerencial y de desarrollo organizacional, más que el lucimiento o anecdótico personal.

## **1.8 LIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

El presente proyecto, tendrá lugar en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, los casos y ejemplos, serán de empresas (instituciones públicas y/o privadas), a nivel nacional.

Contemplará básicamente los siguientes aspectos:

- Modelo de Desarrollo del Pensamiento Estratégico: Planeación Estratégica, tanto en conceptualización como en la parte práctica, exceptuando la parte técnica de definición de indicadores y de “balance score card”.
- Modelo de Empoderamiento Organizacional: Diagnóstico de Clima Organizacional, Diagnóstico de Estilos y Habilidades Ejecutivas, Diagnóstico de Potencial y Personalidad.

## CAPÍTULO DOS:

### MARCO TEÓRICO

La metodología propuesta prevé correspondientes acciones, que se enmarcan en el siguiente mapa metodológico:

#### 2.1 FASES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL EMPODERAMIENTO

##### ***Fases de la Administración del Empoderamiento Organizacional según el Modelo Change Integration***



##### *FASE DE DIAGNÓSTICO (Evaluate):*

En esta primera fase, se presentarán casos reales en los que se han aplicado las herramientas de diagnóstico de situación actual:

- Clima Organizacional,
- Diagnóstico de Estilos y Habilidades Ejecutivas,
- Diagnósticos de Potencial y Personalidad,
- Diagnóstico de Habilidades Ejecutivas.

Por razones de confidencialidad, omitiremos citar el nombre del cliente y de sus ejecutivos participantes, sin embargo los objetivos, proceso, resultados, conclusiones y recomendaciones son reales. Paralelamente relataremos cómo se fueron desarrollando las distintas acciones en la implementación de las diferentes herramientas.



### FASE DE DISEÑO (Envision):

En esta segunda fase, propondremos un modelo de desarrollo del pensamiento estratégico, que incluya:

- Definición Conceptual y Filosófica de la Organización,
- Definición de Principios y Valores,
- Diseño Sistémico de la Organización,
- Objetivos Estratégicos de la Visión, Misión y Mejora Continua.

Para su conocimiento tomaremos, varios ejercicios con distintos clientes y los propondremos a manera de ejemplo, para validar la metodología.

### FASE DE IMPLEMENTACIÓN (Empower):

En esta tercera fase, se presentarán distintas acciones, tendientes a lograr facilitar la implementación o despliegue estratégico:

- Proyectos de Aculturamiento (proceso de desarrollo de la cultura de las organizaciones),
- Implementación de Proyectos,
- Entrenamiento Gerencial y Potenciamiento de Jefaturas.

### FASE DE MEJORA (Excel):

Presentaremos algunas acciones que hemos visto que las organizaciones llevan a cabo en búsqueda de la consolidación de su cambio, empoderamiento y mejora continua.

### Actividades de Transición:

Metodológicamente son todas las acciones que se realizan de una manera transversal, con el objetivo de ir cumpliendo con las diferentes fases que el modelo metodológico determina. Estas actividades, normalmente son de integración social, comunicación, trabajo en equipo, con un fuerte componente de crecimiento personal y profesional.

Metodológicamente, se debe considerar que por el tipo de Proyecto, no se utilizó un proceso mecánico, sino que se requirió un alto grado de creatividad e imaginación, lo que fue el fundamento de la metodología, considerando las siguientes herramientas:

- Ejercicios de dinámica de grupos
- Herramientas de Identificación y Diagnóstico de Competencias.

## **2.2 HOMOGENIZACIÓN DE CONCEPTOS (Términos operacionales)**

### **2.2.1 Planificación Estratégica: Definición**

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistémico para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>).

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

La cartera de productos/mercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

### **2.2.2 Pensamiento Estratégico: Definición**

Visualizar el ambiente ideal de la Empresa, anticipando el entorno (legal y económico), entendiendo el comportamiento del contribuyente, alineando los procesos, y generando conocimiento interno mediante la tecnología de la información y el desarrollo de las personas (definición del Seminario de Liderazgo para el cambio JSMConsultores, 2010).

### **2.2.3 Empoderamiento Organizacional: Definición**

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. "¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!" (Sallenave, 1994).

En esta definición se discute el fenómeno del empoderamiento y se analiza la distinción teórica entre proceso y resultado de empoderamiento (Zimmerman, 2000). A partir de las formulaciones de este autor y el aporte de una perspectiva interaccional (Bronfenbrenner, 1987), se sostiene que aquella diferenciación es poco viable en términos objetivos y absolutos o de esencia, pero sí útil, en términos analíticos, desde la percepción de la propia comunidad involucrada, que debe ser comprendida por el colaborador externo. También se propone establecer una diferencia entre contexto y nivel de empoderamiento y analizar el contexto del fenómeno en los niveles individual, organizacional y comunitario del agregado social, lo que aporta claridad a su definición. De esta manera adquiere centralidad la concepción del empoderamiento como proceso en sucesivos contextos que benefician no sólo a los individuos sino que a los colectivos sociales y por ende a las empresas.

El concepto de empoderamiento ha ocupado un lugar primordial en la psicología empresarial, denotando a la vez una orientación hacia los valores y un proceso con componentes cognitivos, afectivos y conductuales (Rappaport, 1981; Zimmerman, 2000; Zimmerman & Rappaport, 1988). Ha sido señalado como una de las vías fundamentales para el desarrollo y la transformación de las sociedades (Montero, 2003). Diversos autores (Cornell Empowerment Group, 1989; Foster-Fishman, Salem, Chibnall, Leglet & Yapchai, 1998; Maton & Salem, 1995; McMillan, Florin, Stevenson, Kerman & Mitchell, 1995; Mechanic, 1991; Montero, 1998, 2003; Rappaport, 1981, 1984; Serrano-García, 1984; Speer & Hughey, 1995; Trickett, 1994; Zimmerman, 1995, 2000; Zimmerman & Rappaport, 1988;) han desarrollado y enriquecido su significado.

El concepto de empoderamiento se analiza a partir de cuatro componentes relevantes: como valor, como proceso, situado en un contexto y experimentado en diferentes niveles del agregado social.

### El Empoderamiento como Valor

Como orientación de valor, el empoderamiento implica un tipo de intervención organizacional y de cambio social que se basa en las fortalezas, competencias y sistemas de apoyo organizacional que promueven el cambio. Parte de su atractivo como concepto nace de su énfasis en los aspectos positivos del comportamiento humano, como son la identificación y fomento de las capacidades y la promoción del bienestar más que la curación de problemas o la identificación de factores de riesgo. Es un enfoque que analiza las influencias del contexto en vez de culpabilizar a las víctimas (Zimmerman, 2000).

Para Rappaport, el empoderamiento implica que no concebimos a las personas como niños con necesidades o simples ciudadanos con derechos que deben ser defendidos por un agente externo, sino como seres humanos integrales que tienen necesidades y derechos, que son capaces de tomar el control sobre sus propias vidas. Una ideología del empoderamiento implica la creencia de que personas y grupos locales son capaces de resolver problemas paradójales y multifacéticos en mayor medida que los expertos externos que aplican políticas y programas en forma centralizada, ya que una variedad de personas encuentra una variedad de soluciones. En este escenario, los expertos actúan como colaboradores, quienes, entre otras cosas, aprenden de las experiencias de las comunidades, aportan en la creación de entornos de encuentro entre las personas, apoyan la habilitación de éstas para encontrar sus propias soluciones y difunden estas experiencias (Rappaport, 1981).

### El Empoderamiento como Proceso

Como se señaló anteriormente, el empoderamiento es también concebido como un proceso cognitivo, afectivo y conductual. Rappaport (1984) refiere que el empoderamiento implica un proceso y mecanismos mediante los que las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control sobre sus vidas.

En su formulación del empoderamiento los procesos y los resultados están íntimamente ligados. Por su parte, Cornell Empowerment Group (1989) define el empoderamiento como un proceso intencional, continuo, centrado en la comunidad local, que implica respeto mutuo, reflexión crítica, cuidado y participación grupal, a través del cual personas carentes de un compartir equitativo de recursos valorados ganan mayor acceso a, y control sobre esos recursos.

Para Mechanic (1991) el empoderamiento es un proceso en el que los individuos aprenden a ver una mayor correspondencia entre sus metas, un sentido de cómo lograrlas y una relación entre sus esfuerzos y resultados de vida.

Por su parte, Montero (2003) prescinde del neologismo empowerment para referirse a su significado con el término "fortalecimiento", propio de la lengua castellana y de uso anterior a la aparición del concepto empowerment. Señala que existe una correspondencia casi total entre ambos términos. Lo define como:

"El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos" (p.72).

Zimmerman (2000) y Rappaport (1988) coinciden en que el empoderamiento es un constructo que relaciona fortalezas individuales y capacidades (competencias), sistemas naturales de ayuda y conductas proactivas con asuntos del cambio social y de política social.

#### **2.2.4 Cultura de Calidad: Definición**

Que las personas estén orientadas al cliente, que utilicen herramientas que les permita saber su desempeño, y que puedan mejorar sus procesos por sí mismos en contexto de toda la organización. (definición del Seminario de Liderazgo para el cambio JSMConsultores, 2010).

#### **2.2.5 Cultura Organizacional: Definición**

Son los comportamientos, supuestos, normas, lenguaje, competencias, principios y valores, actitudes, forma de hacer las cosas, símbolos, héroes, mitos y leyendas identificados en la Organización (definición del Seminario de Liderazgo para el cambio JSMConsultores, 2010).

#### **2.2.6 Proceso de Cambio: Definición**

Pasar por una etapa de transición donde la forma de hacer las cosas, la toma de decisiones y ejecutar los procesos son diferentes a como se las hace hoy (definición del Seminario de Liderazgo para el cambio JSMConsultores, 2010).

#### **2.2.7 Organización Abierta al Aprendizaje: Definición**

Que Una organización aprende no sólo cuando un individuo hace mejor su trabajo, sino cuando como resultado de ello, otros miembros actúan diferente (aprendizaje mutuo).

El aprendizaje en equipo es vital, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, las organizaciones no aprenden.

La construcción de una visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones de futuro compartidas” que propicien un compromiso genuino, antes que un mero acatamiento a la visión del líder.

Asimismo, la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, es decir, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. Ello también supone aprender a identificar los patrones que erosionan los aprendizajes del grupo, es decir, los mecanismos de defensa, al ser detectados, pueden ser controlados y acelerar los procesos de aprendizaje.

También es importante que los miembros del equipo posean una visión o pensamiento sistémico, ya que sólo así podremos observar y resolver nuestros problemas más profundos, sin quedarnos empantanados, en problemas o partes aisladas de un problema mayor.

Peter Senge define como las disciplinas que componen una organización inteligente, es decir, aquella que posee la capacidad de aprender a las siguientes:

- Pensamiento sistémico: es decir, poseer una visión global y de la interrelación de sus partes.
- Dominio personal: se refiere a la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal al colectivo.



- Modelos mentales: se refiere a los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro modo de pensar, comprender y actuar, es decir, son nuestros mapas mentales.

Las características de una organización que posee la capacidad de aprendizaje pueden resumirse en:

- Existe una visión compartida con la que todos están de acuerdo.
- Las personas descartan su vieja manera de pensar y las rutinas estandarizadas que utilizan para resolver los problemas o desempeñar sus puestos.
- Los miembros piensan que todos los procesos, actividades y funciones e interacciones organizacionales con el ambiente forman parte de un sistema de interrelaciones.
- Las personas se comunican abiertamente unas con otras.
- Las personas y los grupos subliman sus intereses particulares, para trabajar juntos y alcanzar una visión compartida de la organización.

## **CAPITULO 3**

### **DIAGNOSTICO**

#### **HERRAMIENTAS DE EMPODERAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DE DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

A continuación presentaremos en un orden lógico las distintas herramientas que sirven de base tanto para el empoderamiento organizacional como para el desarrollo del pensamiento estratégico.

Cabe indicar que las herramientas que presentaremos, se encuentran estructuradas como parte integral de proyectos de consultoría realizados entre enero y abril de 2010. Por razones de confidencialidad, los nombres de las empresas cliente que participaron en estos proyectos serán omitidos y en su lugar se mencionará como “LA EMPRESA”; así mismo los nombres de las personas involucradas han sido reemplazados por el de “PARTICIPANTES”.

Las herramientas han sido estructuradas en los siguientes proyectos:

- Diagnóstico de Clima Organizacional
  - ✓ Dimensiones del Análisis Organizacional: Factores de Medición
  - ✓ Niveles de Satisfacción Personal y Organizacional
- Diagnóstico de Estilos y Habilidades Ejecutivas
  - ✓ Hunter & Farmer
  - ✓ Estadios de Crecimiento Ejecutivo
  - ✓ Creatividad
  - ✓ Negociación
  - ✓ Influencia Ejecutiva
- Diagnóstico de Potencial y Personalidad
  - ✓ Razonamiento Verbal y Trabajo Bajo Presión
  - ✓ Personalidad Social – Personalidad Interna
  - ✓ Estilo de Trabajo – Estilo de Relacionamiento Interpersonal
- Definición Estratégica: Conceptual y Filosófica
- Definición de Principios y Valores

### 3.1 DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### *RESULTADOS DECO*

#### *DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL*

#### *EMPRESA CLIENTE*

##### a) Factores de Clima Organizacional Identificados

Se corrieron 610 encuestas. Se ingresaron a la base más de 61.000 datos.

La encuesta contempló tres niveles de análisis:

- ✚ Niveles de Alta Satisfacción (Color Verde)
- ✚ Niveles de Atención y Mejora (Color Amarillo)
- ✚ Niveles de Problema o Necesidad (Color Rojo)

##### 1. Claridad de Objetivos Organizacionales

- ✚ Valida si los objetivos del **CLIENTE** son claros, definidos, completos y orientados en el corto plazo y sobre todo, si son conocidos por toda su gente.

##### 2. Estructura Organizacional Adecuada

- ✚ En este factor se busca conocer si la estructura organizacional del **CLIENTE** facilita la coordinación de los esfuerzos para alcanzar sus objetivos.

### **3. Toma de Decisiones (Procesos Decisorios)**

- ✚ Avaliza la efectividad de los Procesos Decisorios en términos de saber si las decisiones alcanzadas son tomadas con rapidez, nivel jerárquico correcto o si son basadas en informaciones adecuadas.

### **4. Grado de Integración y Comunicación**

- ✚ Se busca conocer si las prácticas y los procesos de comunicación del **CLIENTE** contribuyen efectivamente para la integración entre las áreas y las personas para alcanzar la realización de los Objetivos.

### **5. Estilo Gerencial y de Jefatura**

- ✚ Se pretende validar la calidad del Liderazgo ejercido por los niveles superiores y el estímulo que el **CLIENTE** da a las iniciativas individuales

### **6. Liderazgo Profesional y Técnico de la Institución**

- ✚ Permite identificar los desafíos y estímulos por el trabajo, con base en la claridad y efectividad técnica de los procesos, y, el compromiso con los resultados y el desarrollo profesional al interior del **CLIENTE**.

### **7. Disponibilidad al Cambio**

- ✚ Diagnostica el grado de dinamismo del **CLIENTE** frente a acciones que se orientan a la existencia de un ambiente de permanente motivación, mejora continua y cambio.

## **8. Capacitación y Desarrollo**

- ✚ Evidencia la percepción del personal acerca de las acciones que el **CLIENTE** lleva a cabo para propiciar el desarrollo de sus habilidades profesionales, también permite generar una percepción frente a la capacitación y al entrenamiento recibido.

## **9. Imagen Institucional**

- ✚ Expresa la opinión del personal sobre si el **CLIENTE** es un buen lugar para trabajar, así como su percepción sobre la imagen institucional frente a sus usuarios y/o clientes.

## **10. Servicio al Cliente: Calidad y Productividad**

- ✚ Determina si el **CLIENTE** está orientado permanentemente a desarrollar ú ofrecer servicios de calidad, siempre buscando elevar el grado de eficiencia profesional.

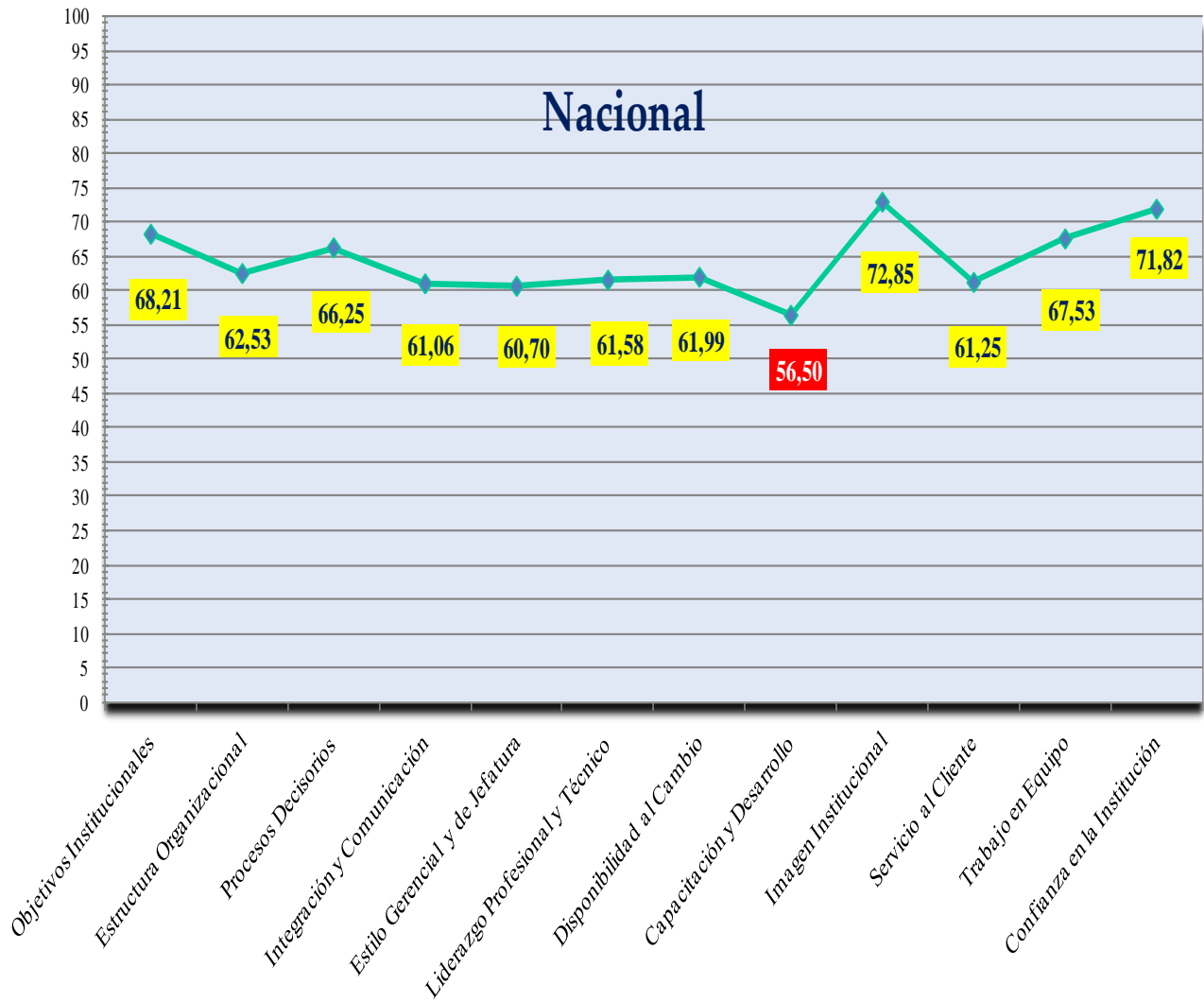
## **11. Trabajo en Equipo**

- ✚ Recoge la capacidad del **CLIENTE** para fomentar el trabajo en equipo entre las personas y facilitar la colaboración entre las distintas Áreas de la Institución.

## **12. Grado de Confianza en Empresa**

- ✚ Este factor mide el nivel de confianza que el personal tiene actualmente en el **CLIENTE**, sus directores y/o líderes, así como cuán confiados pueden estar de que los problemas sean solucionados.

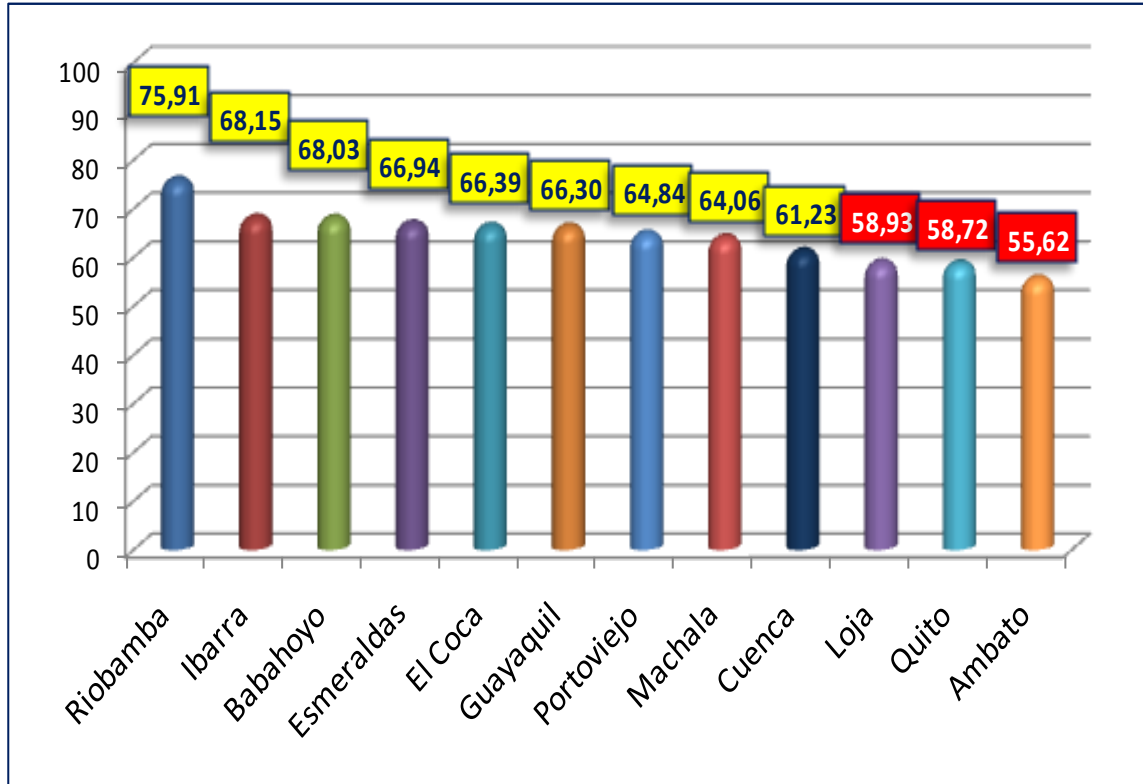
**b) Curva General de Clima Organizacional del CLIENTE a nivel Nacional**



**FUENTE:**..... Encuesta de Clima Organizacional desarrollada para la empresa cliente.

**ELABORACIÓN:**..... Jaime Salvador Merizalde

c) Benchmark por ciudades de los niveles de Clima Organizacional del CLIENTE



FUENTE:..... Encuesta de Clima Organizacional desarrollada para la empresa cliente.

ELABORACIÓN:..... Jaime Salvador Merizalde

## **FACTORES QUE ACTUALMENTE MOTIVAN AL PERSONAL**

### **EMPRESA CLIENTE**

#### **a) ¿Qué es lo MEJOR que tiene el CLIENTE y que Motiva a su personal a alcanzar logros superiores en su desempeño?**

La motivación ha despertado el interés de muchos especialistas en comportamiento humano en las organizaciones. Desde 1930, han surgido diversas teorías para dar cuenta de este fenómeno.

Entre los enfoques tradicionales podemos incluir a la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow y la teoría de la Higiene de Frederick Herzberg.

Entre las doctrinas contemporáneas, las más influyentes han sido la teoría de la Expectativa de Victor Vroom, la teoría de las Metas, de Edwin Locke y Gary Latham, y la teoría de los Logros de David McClelland.

Todos estos enfoques han contribuido a comprender la compleja naturaleza de la motivación y a crear los sistemas de reconocimiento que utilizan las organizaciones de nuestros días.

Sin embargo, ninguna teoría puede por sí sola brindar todas las respuestas a las necesidades de los directivos de motivar a sus colaboradores.

En el ámbito organizacional, la motivación suele definirse como la voluntad que tienen las personas para realizar esfuerzos hacia las metas de las empresas satisfaciendo, al mismo tiempo, sus necesidades individuales.

Ahora bien, los directivos, jefes y autoridades conocen las metas del CLIENTE. Pero, ¿comprenden las necesidades individuales de sus colaboradores? ¿Saben alinear esas expectativas con los objetivos del Ministerio?



Para responder a estos interrogantes, es necesario considerar no sólo qué es lo que los empleados hacen y cómo lo hacen. También hay que conocer quiénes son, cuáles son sus valores, aspiraciones e intereses.

Se pidió a los participantes que refieran cuales eran los elementos que a decir de ellos son aquellos elementos que los motivan, por considerar ¿qué es lo MEJOR que tiene el CLIENTE?; ¿qué le pediría que empiece a hacer el CLIENTE?

Los participantes completaron la pregunta abierta, sus comentarios han sido agrupados y puestos en contexto, de tal manera, que sean coherentes y reflejen la realidad institucional.

a) ¿Qué es lo Mejor que tiene o hace la Empresa?

- ✚ Ayuda, atención y servicio a los grupos vulnerables de la sociedad.
- ✚ Calidad de sus funcionarios.
- ✚ Programas y proyectos de ayuda social.

b) ¿Qué es lo Peor que tiene o hace la Empresa?

- ✚ El asistencialismo y paternalismo.
- ✚ Capacitación, comunicación y trabajo en equipo.
- ✚ El trato al personal por parte de los Superiores y Autoridades.
- ✚ Inestabilidad Laboral
- ✚ Personal no apto para las tareas del Ministerio.

c) ¿Qué es lo que le pediría que empiece a hacer la Empresa?

- ✚ Capacitación.
- ✚ Estabilidad.
- ✚ Cambio de actitud de todo el personal (empleados, funcionarios, directivos y autoridades).
- ✚ Trabajo en Equipo
- ✚ Reconocimiento al personal por su buena labor

### Recomendaciones:

Se presenta a continuación un listado de sugerencias, que como corolario de este diagnóstico, es conveniente realizarlas, una vez que el personal participante esperará, con altas expectativas, ver que el proceso de diagnóstico arroje resultados concretos:

- ✚ La EMPRESA debe generar una campaña de difusión de los resultados del Diagnóstico, de aquellos ítems que deban ser conocidos por todo el personal, de ser posible acompañado de un Plan de Acción de Mejora, de aquellos elementos que actualmente son percibidos como negativos, a saber:
  - Inestabilidad laboral
  - Integración de las Áreas
  - Integración del Personal
  - Comunicación
  - Toma de Decisiones
  - Procesos de Capacitación y Entrenamiento
  
- ✚ La EMPRESA debe también generar acciones gerenciales, tendientes a crear proyectos de mejora en el mediano y largo plazos. Estas mejoras son más de corte estratégico, las mismas que son: ***“Desarrollar un Proyecto Integral de Cambio que involucre los siguientes aspectos”***:
  - Generar una Planificación Estratégica que involucre a la mayoría del personal y que sea difundida y comprometida a todo nivel.
  - Realizar un Proceso de Reestructuración Organizacional, por Procesos, y por Líneas de Servicio, que facilite la integración de la Institución e involucre a su gente, comprometiéndole en la medida de lo posible.
  - Generar un Plan de Carrera, que permita al personal conocer por anticipado cuáles serían sus oportunidades de crecimiento y cuáles sus debilidades a ser fortalecidas; con base en un proceso de Evaluación del Desempeño claro y transparente, así como un proceso focalizado de Capacitación y Entrenamiento.
  - Facilitar al personal que lo desee, un proceso de Outplacement, para permitir el cambio generacional que necesita el CLIENTE.

## **3.2 DIAGNÓSTICO DE ESTILOS Y HABILIDADES EJECUTIVAS**

### **PROGRAMA DE POTENCIAMIENTO EJECUTIVO**

#### **EMPRESA CLIENTE**

#### **0. ANALISIS GENERAL DEL TRABAJO DE REALIZADO PARA LA EMPRESA CLIENTE**

Para cumplir con las estrategias definidas entre la "Dirección General" y la Consultoría; se realizaron las siguientes actividades:

- UN (1) SEMINARIO – TALLER DE POTENCIAMIENTO EJECUTIVO, (Realizado en las Instalaciones de la Hostería Rincón de Puenbo en el Distrito Metropolitano de Quito).
- Esto Seminario – Taller se llevó a cabo entre el 15 y 17 de marzo de 2010 y fue facilitado por el Sr. Jaime Salvador Merizalde. El total de los Participantes asciende a Veinte y Cuatro (24) personas. Tuvo una duración de 30 horas.
- Los talleres fueron diseñados para alcanzar los objetivos que se habían planteado, en un inicio y fueron conducidos bajo el siguiente esquema:
  - ⇒ Aprestación (Sensibilización y Creación de una Comunidad de Aprendizaje)
  - ⇒ Primera aproximación de medición
  - ⇒ Disposición Personal y Laboral
  - ⇒ Satisfacción Personal y Laboral
  - ⇒ Problemas y Soluciones Identificadas
  - ⇒ Conferencias de Motivación y Crecimiento Personal y Profesional

⇒ Diagnóstico de Perfiles Ejecutivos en Nueve (9) Dimensiones

◆ Estilos Ejecutivos

- Hunter & Farmer
- Estadios de Crecimiento Ejecutivo T.A.P.
- Estilos de Acometividad

- En el desarrollo del Seminario – Taller, se introdujeron herramientas de motivación, y se buscó desarrollar habilidades de crecimiento y relacionamiento interpersonal.
- Es importante señalar que los objetivos de la intervención en cuanto a: potenciar al personal en temas de Motivación y Crecimiento Personal, así como la creación de un “ambiente agradable” que facilite el relacionamiento interpersonal y la motivación al logro por parte de los participantes; aparentemente fueron alcanzados, tratando de contribuir de esta manera al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, permitiendo además un mayor conocimiento entre los participantes.
- Vale la pena mencionar también que en el transcurso del Taller se encontraron algunos inconvenientes: como problemas de Liderazgo, Toma de Decisiones y Comunicaciones entre algunos participantes, en algunos casos; y cierto grado de desmotivación en otros.
- Luego de realizado el Seminario – Taller se procedió a la realización de sesiones individuales de Feedback y Consejería Ejecutiva (Coaching) con cada uno de los participantes. Estas sesiones se llevaron a cabo en las instalaciones de la EMPRESA.

## **1. Fundamento científico del Análisis de Imagen Interna aplicado a la EMPRESA**

Antes de iniciar esta Síntesis Ejecutiva, este acápite pretende explicar brevemente el soporte técnico - científico en el que se fundamentan cada una de las técnicas y reactivos utilizados.

### **Reactivo 1 Disposición actual del grupo frente al trabajo y la vida.**

Fundamento: Medición de actitudes bajo el enfoque de Katz y Allport, medición con "técnica magnitudinal a tres intervalos" con presencia de "proximidad y entrelazamiento". Desde el enfoque motivacional de McClelland para hacer aflorar la presión "Beta" de Murray.

Nota: El reactivo no mide la emoción de energía o contento, sino la actitud de satisfacción.

### **Reactivo 2 Satisfacción Personal en 12 Ítemes y Laboral en 12 Ítemes.**

Fundamento: Paralelización del test de frases incompletas de Sacks y su correspondiente índice de validez con técnica semi - proyectiva. El sujeto utiliza categorías propias; técnicas de Sherif - Reich, Nebergal y Lafare. Las respuestas se clasifican en tres escalas grupales y es relevante la correlación jerárquica en la interpretación.




### **Reactivo 3 Problemas en cuatro dimensiones**


Fundamento: Preguntas abiertas, con base similar al reactivo 1, pero con breve explicación del objetivo y posterior conservación del anonimato.

## 2. Disposición actual del grupo frente a la Vida y al Trabajo

El primer reactivo con el que se trabajó, pretendía hacer una primera medición del grado de satisfacción actual del grupo frente a la vida y al trabajo. Este reactivo fue de carácter anónimo y arrojó los siguientes resultados:

*¿Cómo se siente usted actualmente frente a...?*

NIVEL	VIDA	TRABAJO
 <b>Alta Satisfacción</b>	74%	57%
 <b>Mediana Satisfacción</b>	26%	39%
 <b>Insatisfacción</b>	0%	4%



FUENTE:..... Taller de Potenciamiento Ejecutivo

ELABORACIÓN:..... Jaime Salvador Merizalde

### Comentarios y Sugerencias

- Al hacer un análisis general de los resultados obtenidos, podemos observar que el grupo presenta un nivel alto de salud y satisfacción frente a la Vida y un nivel medio alto de satisfacción frente al Trabajo.
- Este resultado pone de manifiesto que para el grupo participante existen problemas o dificultades que impiden un adecuado nivel de desarrollo y satisfacción en el ámbito laboral no así en el personal.

- El nivel de Satisfacción Laboral debe ser tomado en consideración, pues, si las condiciones y la situación actual se mantienen, es mucho más probable que estos niveles tiendan a deteriorarse aún más, cayendo en un nivel de insatisfacción.

### **3. Satisfacción Personal y Apertura al Cambio**

Con el propósito de identificar aquellos aspectos que influyen en el logro de niveles adecuados de satisfacción personal, se aplicó un reactivo semi-proyectivo de manera anónima y colectiva.

Las respuestas dadas por los participantes fueron calificadas conjuntamente con los diferentes grupos durante los Seminarios. Para ello, se utilizaron tres categorías de respuestas que son las siguientes:

- \* Aspectos positivos: aspectos que expresan satisfacción respecto a los temas tratados.
- \* Aspectos negativos: aspectos que expresan insatisfacción sobre los temas investigados.
- \* Aspectos neutro: aquellos que constituyen expresiones ambiguas o que presentan contradicción.

Los resultados del grupo son los siguientes:

### *Autodiagnóstico de la situación personal en 12 ítems*

		Porcentaje			Jerarquía		
		+++	--	???	+++	--	???
1	Pienso que mis amigos me consideran...	70%	9%	22%	8º	6º	2º
2	Económicamente en lo material tengo y son de mi propiedad...	61%	39%	0%	10º	1º	7º
3	En asuntos de amor y afecto me siento...	74%	26%	0%	6º	3º	7º
4	La sexualidad para mí...	26%	0%	74%	12º	9º	1º
5	Mi actual estado físico y de salud...	61%	30%	9%	10º	2º	4º
6	Pienso que la sociedad para mí...	65%	22%	13%	9º	5º	3º
7	En mi profesión actualmente...	91%	4%	4%	4º	7º	5º
8	He logrado que mi familia...	100%	0%	0%	1º	9º	7º
9	Hasta hoy para mí la felicidad...	100%	0%	0%	1º	9º	7º
10	Mis convicciones morales y religiosas...	100%	0%	0%	1º	9º	7º
11	Yo creo que mi trabajo...	91%	4%	4%	4º	7º	5º
12	Respecto a mis últimas vacaciones...	74%	26%	0%	6º	3º	7º
		<b>76%</b>	<b>13%</b>	<b>11%</b>			

**FUENTE:**..... Taller de Potenciamiento Ejecutivo

**ELABORACIÓN:**..... Jaime Salvador Merizalde

El Grupo presenta un 76% de positividad frente a la vida. Esto significa que tiene un interesante nivel alto de salud personal en este ámbito. El resultado se ve fortalecido por los ítems relacionados con los logros alcanzados respecto al Familia, Felicidad y Convicciones Morales y Religiosas.

El porcentaje de negatividad alcanzado por el grupo es del 13%, que se ve influenciado por los ítems relacionados el aspecto Económico, el Amor y Afecto (por la edad de los participantes) y el tema sus últimas vacaciones.

En los aspectos neutro (con un promedio del 11%), se destacan los temas relacionados con: los Amigos, la Sexualidad y la Sociedad.



## **Comentarios**

- La Salud Personal del grupo se encuentra en un nivel medio alto y está fundamentada en los aspectos filiativos que constituyen el soporte más importante de su seguridad y estabilidad personal y emocional.
- El grupo valora a su familia y los lazos de amor y afecto que mantienen con sus seres queridos de una manera importante. Estos dos aspectos constituyen un pilar fundamental para su sanidad personal.
- Los participantes cuentan con una estructura personal sana cuyas energías positivas pueden ser canalizadas en beneficio de las personas y de la Institución. La EMPRESA CLIENTE debe concientizarse y valorar en su real magnitud el potencial y compromiso de este grupo con la misma, ya que podría diluirse si no se toman acciones importantes tendientes a solucionar las necesidades de este grupo especialmente en el ámbito laboral.
- Si la EMPRESA CLIENTE logra orientar el cauce de las actuales circunstancias de manera positiva, no debe dudar que logrará grandes resultados en sus proyectos y nuevos objetivos si considera que cuenta con un grupo con alto nivel de salud en sus esferas vitales, que perciben como el elemento que más satisfacciones personales le brinda es su Trabajo.

#### 4. Satisfacción Organizacional y Laboral

Con el fin de identificar las inquietudes del grupo en el ámbito laboral, se aplicó de manera anónima un reactivo semiproyectivo, que permitió obtener respuestas a diferentes aspectos organizacionales. Los resultados obtenidos son los siguientes:

##### *Autodiagnóstico de salud organizacional en 12 ítems*

		Porcentaje			Jerarquía		
		+++	---	???	+++	---	???
1	La Empresa comparada con otras Instituciones me parece...	30%	13%	57%	4º	7º	7º
2	Los Jefes desde el punto de vista profesional...	48%	13%	39%	4º	7º	7º
3	Mi relación con pares y superiores la considero...	57%	4%	39%	7º	7º	4º
4	Pienso que mi remuneración actual...	30%	39%	30%	10º	3º	2º
5	Considero que trabajar hoy en la Empresa es...	100%	0%	0%	2º	12º	7º
6	En mi opinión el ambiente y las oficinas de Empresa ....	57%	17%	26%	2º	7º	10º
7	El entrenamiento y la capacitación que me ha dado la Empresa ...	61%	26%	13%	9º	1º	10º
8	Mis oportunidades de crecimiento y desarrollo en la Empresa...	87%	0%	13%	1º	6º	12º
9	Para mí el proceso de toma de decisiones en la Empresa....	39%	43%	17%	12º	2º	2º
10	La presencia de la Empresa en la comunidad me parece...	61%	4%	35%	10º	4º	1º
11	El grado de integración y comunicación que existe en la Empresa...	43%	30%	26%	7º	4º	6º
12	El nivel de Ética que yo observo en la Institución...	83%	17%	0%	6º	7º	5º
		<b>58%</b>	<b>17%</b>	<b>25%</b>			

**FUENTE:**..... Taller de Potenciamiento Ejecutivo

**ELABORACIÓN:**..... Jaime Salvador Merizalde

Al analizar los resultados alcanzados por el grupo, en forma general, podemos mencionar que respecto al trabajo, los participantes presentan un nivel medio de salud laboral.

Los temas positivos representan un 58% de los comentarios vertidos.

Los aspectos negativos que requieren ser estudiados y que presentan un relativo índice de problemas, representan el 17%, siendo los factores determinantes los relacionados con: “El Proceso de Toma de Decisiones”, “La remuneración”, y, "El Grado de Integración y Comunicación que existe en la Institución".

Los aspectos neutro alcanzaron el importante 25% en promedio; resultado que ha sido determinado por la percepción que los participantes tienen de: "La Imagen comparativa de la Institución con otras", “La percepción sobre las jefaturas”, y, “Las Relaciones Interpersonales con Pares y Superiores”.

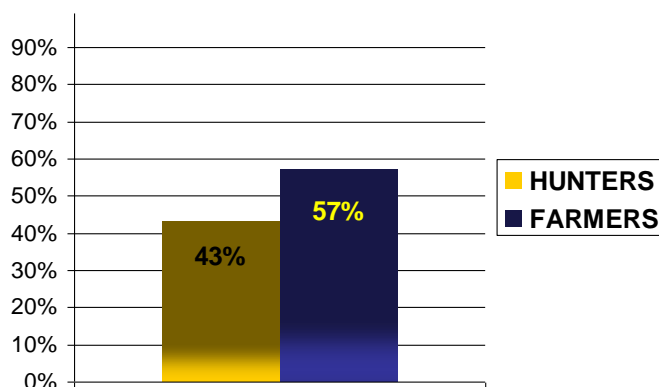
### **Comentarios**

- ◆ El análisis de imagen interna desde la perspectiva del Grupo, determina un desmotivante nivel “*MEDIO*” de salud organizacional. Los aspectos negativos son en algunos casos altamente dominantes, influenciando directamente en la gestión de la Institución los siguientes ítems: "El grado de comunicación e integración de personas y de los equipos", "La remuneración que perciben actualmente", y "El proceso de toma de decisiones" al que lo consideran muy lento y burocrático.
  
- ◆ El bajo nivel de comunicación e integración existente en la EMPRESA CLIENTE, se convierte en un aspecto negativo prioritario que debe ser tomado en consideración, ya que en todo proceso de mejora se requiere mantener integrado, motivado, comprometido e informado al personal involucrado, convirtiéndose este tema en un factor crítico de éxito.

- ◆ La Organización, debe generar un cambio interno a fin de mejorar el Proceso de Toma de Decisiones para las acciones correspondientes la eliminación de los denominados "*cuellos de botella*" que no permiten la fluidez de los procesos operativos y administrativos se vuelve imperante.
  
- ◆ Un punto crítico que la "Alta Dirección" debe tomar muy en cuenta es el que los participantes expresan con relación a la integración y trabajo en equipo que aparentemente no se ve, ni en el personal, menos en los niveles directivos.

## 5. Estilos Ejecutivos

### Perfil de Estilos Hunter & Farmer:



**Hunters:** Impulsivo; intuitivo; no deja pasar opción; innovador; creativo; quiere logro - ganancia; resultado inmediato; flexible; cambiante; prefiere trabajar solo; rápido y acciona primero; “vendedores”.

**Farmers:** Analítico; sistemático; busca progreso sostenido; ve el mediano y largo plazo; crea y fomenta estructuras; seguro aunque sea pausado; ordenado - minucioso; valora la antigüedad; se le pasan opciones y toma tiempo para decidir.

**FUENTE:**..... Taller de Potenciamiento Ejecutivo

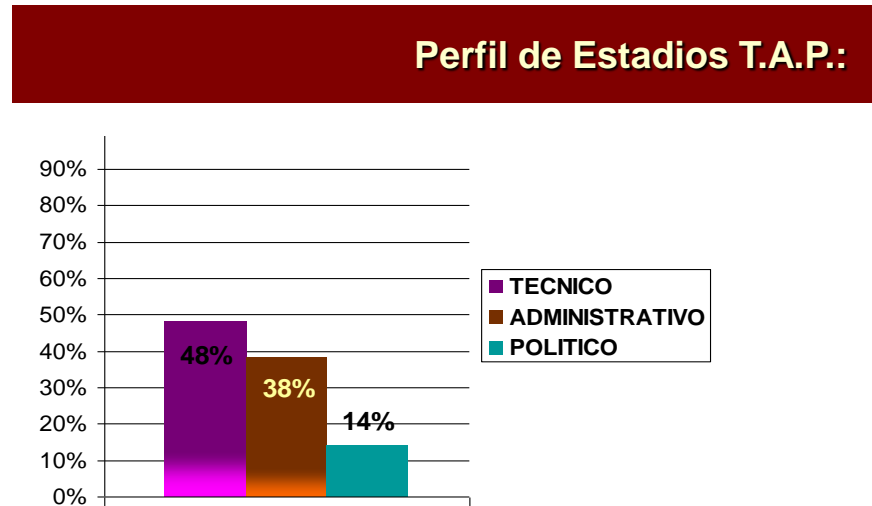
**ELABORACIÓN:**..... Jaime Salvador Merizalde

De acuerdo a estas características, el grupo participante calificó a cada una de las personas, tomando en consideración la siguiente escala:

- HH** Las características de “Hunter” son muy dominantes
- H** Tiene características de “Hunter”
- FF** Las características de “Farmer” son muy dominantes
- F** Tiene características de “Farmer”

## 6. Estadios de Crecimiento Ejecutivo

Este ejercicio pretende visualizar lo niveles de Desarrollo Ejecutivo y sus implicaciones en el manejo de la EMPRESA CLIENTE.



**Técnicos:** Manejan cosas, herramientas, códigos de memoria, máquinas, si quieren que las cosas salgan bien hechas, deben hacerlas ellos mismo. Hacen.

**Administrativos:** Manejan gente, son más analíticos; buscan el desarrollo de su equipo, coordinan objetivos, controlan los recursos. Gerencian.

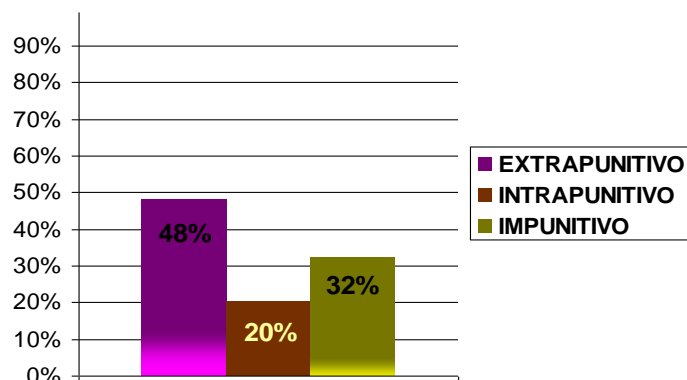
**Políticos:** Manejan el Poder en la Organización. Ven el negocio en todas sus dimensiones, Lideran.

**FUENTE:**..... Taller de Potenciamiento Ejecutivo

**ELABORACIÓN:**..... Jaime Salvador Merizalde

## 7. Estilos de Acometividad

### Perfil de Acometividad ROS:



**Extrapunitivos:** Emprendedores, agresivos, violentos, de gran fuerza, y mucha energía, reaccionan de manera impulsiva y un tanto primaria, no les importa en un buen porcentaje las normas sociales.

**Intrapunitivos:** Personas de equilibrio, mesurados y respetuosos de los procedimientos y normas, reaccionan de manera lenta y controlada ante estímulos fuertes.

**Impunitivos:** No aceptan el estímulo y derivan los problemas a terceros. Demasiado mesurado, parco, mucho auto- control. Justifica la no acción a terceras personas. Ya no pelean.

**FUENTE:**..... Taller de Potenciamiento Ejecutivo

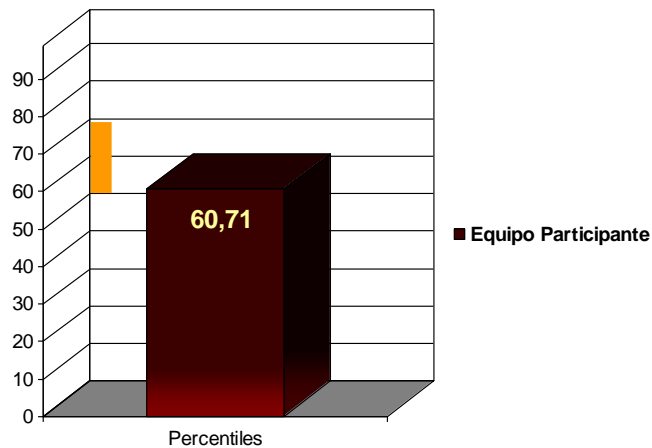
**ELABORACIÓN:**..... Jaime Salvador Merizalde

Este ejercicio pretende identificar los niveles de energía y acometividad y las reacciones que pueden tener las personas frente a distintos estímulos. Se fundamenta en la enfoque de las relaciones objetales de Melanie Klein.

## DIAGNÓSTICO DE POTENCIAL Y PERSONALIDAD

### Potencial

#### Razonamiento Verbal:



- **RAZONAMIENTO VERBAL:** Constituye una medida de la aptitud para comprender conceptos expresados a través de palabras, apreciando la capacidad para: abstraer, generalizar y pensar, utilizando estímulos analíticos. Predice con razonable exactitud el éxito en actividades que suponen relaciones verbales y conceptuales complejas.

FUENTE:..... Taller de Potenciamiento Ejecutivo

ELABORACIÓN:..... Jaime Salvador Merizalde

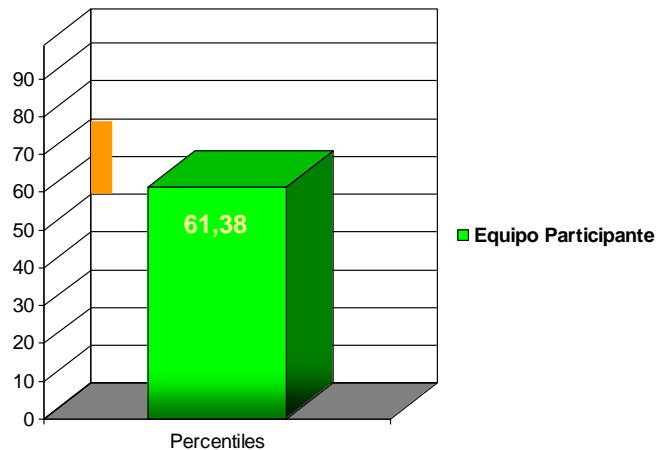
Este diagnóstico permite ubicar el perfil de los ejecutivos frente al promedio del propio grupo y frente al Perfil Ejecutivo Ecuatoriano, cuya norma varía entre 50 y 70 puntos.

Ubica tres niveles: Superior a la Norma, Norma y Bajo la Norma.

El resultado obtenido por el promedio de los participantes se encuentra ubicado en la media de la norma, con un puntaje de 60,71.



## Trabajo Bajo Presión:



- **TRABAJO BAJO PRESION:** Esta prueba mide con acierto la aptitud para comprender, organizar y ejecutar rápida y correctamente instrucciones complejas emitidas bajo presión. Establece si el evaluado se desorganiza o no con facilidad y mide el nivel de errores y bloqueos sufridos al ejecutar un trabajo.

FUENTE:.....Taller de Potenciamiento Ejecutivo

ELABORACIÓN:..... Jaime Salvador Merizalde

Este diagnóstico permite ubicar el perfil de los ejecutivos frente al promedio del propio grupo y frente al Perfil Ejecutivo Ecuatoriano, cuya norma varía entre 50 y 70 puntos.

Ubica tres niveles: Superior a la Norma, Norma y Bajo la Norma.

El resultado obtenido por el promedio de los participantes se encuentra ubicado en la media de la norma, con un puntaje de 61,38.

## **Personalidad**

La Personalidad Ejecutiva se encuentra bajo el enfoque del “California Psychological Inventory” de Harrison G. Gough, Ph.D.

El perfil ha sido estandarizado al perfil de los ejecutivos ecuatorianos, su última actualización corresponde a Febrero del 2009, realizado por JSMConsultores, con base en la práctica con más de 1850 participantes a nivel nacional.

Su fundamento científico, agrupa los factores de la personalidad en cuatro segmentos:

- ◆ Personalidad Social
- ◆ Personalidad Interna
- ◆ Estilo de Trabajo
- ◆ Estilo de Relacionamento Interpersonal

Estos cuatro segmentos agrupan diez y ocho (18) factores los que definimos a continuación:

### **PERSONALIDAD SOCIAL**

**Do – Liderazgo:** Interés por tener liderato, habilidades de dominación, persistencia e iniciativa en la actividad social deseos de participar en asuntos del país en general.

**Cs – Capacidad de Status:** Ambición en general por la superación personal. Deseos de alcanzar metas y situaciones del futuro, el interés propio para incursionar en otras áreas de actividad.

**Sy – Sociabilidad:** Capacidad para atraer la atención y no pasar desapercibido en los grupos en los que participa, aventajada sociabilidad y deseo de realizar actividad participativa y social.

**Sp – Presencia Social:** Seguridad en sí mismo y confianza en la interacción personal y social, énfasis en los variados intereses de una persona, independencia de convencionalismo.

**Sa – Aceptación de sí mismo:** Evalúa la capacidad de independencia en pensamiento y acción, imagen realista de sí mismo, aceptando virtudes y errores, también detecta el sentido de dignidad personal.

**Wb – Sentido de bienestar:** Evalúa la sensación, interna de bienestar, el sentido de felicidad y armonía con la vida. Identifica a personas que minimizan sus propias preocupaciones y son realmente libres de dudas respecto a sí mismas.

## **PERSONALIDAD INTERNA**

**Re – Responsabilidad, Grado de Rendición de Cuentas:** Identifica a personas sensatas, responsables, y de disposición y forma de ser digna de confianza.

**So – Socialización:** Adaptación social, al encontrarse con las normas y preceptos; grado en que se comparten los valores y actitudes del grupo que frecuenta, confianza que se tiene en los demás.

**Sc – Control de sí mismo:** Grado de adecuación, regulación propia y control, también, la facilidad a ser o no llevado por las circunstancias externas, detecta impulsividad y centralismo.

**To – Tolerancia:** Juzga críticamente a las otras personas, actitud de tolerancia ante las cosas, mide también el nivel de aceptación permisiva para con actitudes o creencias sociales.

**Gi – Buena Impresión, Autoestima:** Capacidad de dar buena imagen de sí mismo y que se preocupa de las reacciones de los demás en relación con ellas.

**Cm – Comunalidad:** Grado en que las reacciones sociales del individuo responden bien ante las normas y actividades grupales, mide el nivel de aceptación de las reglas y normas sociales.

## **ESTILO DE TRABAJO**

**Ac – Realización por vía grupal:** Trabajo en equipo, indica también, la inclinación por actividades que implican dependencia, tomado en el sentido de participar en algo y someterse a sus exigencias.

**Ai – Realización por vía independiente:** Cuando la autonomía e independencia son comportamientos positivos. Demuestran capacidad y orientación al logro.

**Ie – Eficiencia intelectual:** Grado de eficiencia intelectual personal, interés por hacer actividad intelectual y tener mayores y amplios intereses intelectuales.

## **ESTILO DE RELACIONAMIENTO INTERPERSONAL**

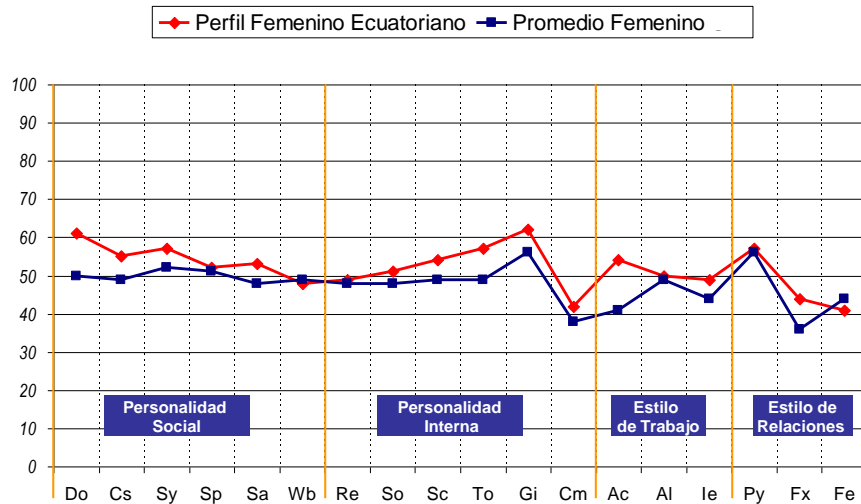
**Py – Disposición psicológica:** Grado de sensibilidad que posee el individuo hacia los demás, interés e intuición para captar a las otras personas y las experiencias de otros.

**Fx – Flexibilidad:** Adaptación del pensamiento de una persona y su comportamiento social. Mide la rigidez para aceptar cambios en su modo de vida, y la aceptación o no de estilos y características diferentes.

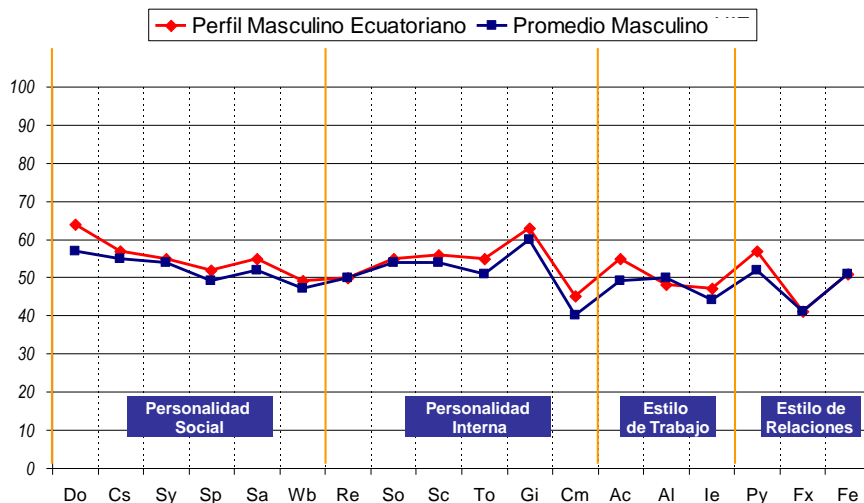
**Fe – Feminidad y Masculinidad:** intereses y actitudes más íntimas y femeninas que son generalmente aceptadas como típicas del hombre o de la mujer, no determina la identificación psicosexual. Puntajes altos indican intereses femeninos; puntajes bajos manifiestan intereses masculinos.

A continuación se presentan los perfiles promedio de los ejecutivos participantes, divididos por perfil Ejecutivo Masculino y Ejecutivo Femenino, comparados con los perfiles Ejecutivos Ecuatorianos, respectivamente.

### Personalidad Equipo Femenino:



### Personalidad Equipo Masculino:



FUENTE:..... Taller de Potenciamiento Ejecutivo

ELABORACIÓN:..... Jaime Salvador Merizalde

## **“PERFIL DEL HOMBRE PROMEDIO ECUATORIANO”**

Tomado del Estudio realizado por el Dr. Juan Montero Carrión

A continuación se describe el perfil de personalidad del hombre promedio local, resultado de una Investigación realizada en una muestra de 5000 personas en la ciudad de Quito. En perfiles de personalidad no hay dos individuos iguales, pero sin duda este instrumento ayudará a comprender el comportamiento del hombre promedio ecuatoriano.

### NOTA TÉCNICA:

Esta descripción requiere la explicación ampliada de un experto.

El hombre promedio de la muestra investigada tiene como elemento sobresaliente en su personalidad, el deseo de causar buena impresión a los demás; le preocupan las reacciones de los otros y la opinión que tengan de él (Gi). Por ello su manifestación externa es un tanto “delicada”, en el sentido de poco brusca (Fe).

Respeto a los otros en su manera de actuar, tiende a granjearse la simpatía de los demás. Pero se considera que estas características que anotamos, no son así por un interés “puro” en el prójimo, o porque haya un gran sentido de consideración por él; se cree más bien que se deben a una relativa inseguridad en sí mismo; a una cierta dificultad en tomar decisiones propias, y a la tendencia a no sobresalir individualmente en situaciones sociales (Sp).

Como consecuencia de esta interrelación de elementos altos y bajos, se observa que el sujeto típico, se interesa en los aspectos de relación social, le agrada participar en actividades grupales, e incluso tener cierto liderato, cuando es posible (Do-Sy). Paralelamente a ello, se ve que no se compromete a fondo en la aceptación y cumplimiento de normas o necesidades que emanan de la sociedad (Re-So). Se podría afirmar también que no existe un afán muy claro por realizar actividades productivas, comprometiéndose seriamente en ellas (Ac-Al); y que su interés por realizar actividades intelectuales es también un tanto bajo (Ie). Como consecuencia puede manifestarse pesimista en lo relativo al futuro, poco

organizado e insatisfecho cuando tiene que trabajar bajo presión, estereotipado y superficial en el juicio intelectual y carente de autodisciplina para el estudio y trabajo (Ac-al-Ie).

Existe un elemento básico de contradicción en su personalidad; parece que en el medio local hay una disminuida sensación de bienestar interno en las personas, hay la tendencia a sentirse limitado en las posibilidades futuras, y a tener un escaso sentido de felicidad (Wb).

Pero a pesar de la escala que mide auto aceptación (Sa) es más alta que en el promedio norteamericano; esto indicaría que no hay mayor impulso por cambiar la situación de poco bienestar interno, que las personas se aceptan así, existiendo conformismo personal para tomar los hechos tal como se presentan.

Se hace esta última afirmación, porque igualmente la escala que pretende medir el nivel de aspiraciones personales, el interés por ascender, el ser vigoroso e imaginativo, entre otras cosas (Cs); es tan baja como aquellas a las que se ha hecho referencia. También se refuerza esta idea porque existe un grado de inflexibilidad algo pronunciado (Fx), lo que indicaría que el nivel de adaptabilidad a situaciones nuevas es poco optimista. Otro contenido de los ítems de esta escala (Fx) es constatar algo de rigidez de pensamiento y acción; ideas éstas que confirman las que en estos párrafos se sostienen.

Finalmente, hay que añadir otro elemento importante: la relación entre escalas Sc y To indica la existencia de situaciones de relativa incomodidad ante comportamientos, creencias y actitudes de otras personas (To); no obstante, el nivel de autocontrol (Sc) es más alto que el grado de tolerancia que se observa en la escala correspondiente. Esta vinculación permite concluir que en el medio local no se exteriorizan los motivos de incomformidad existentes; con lo que se recae en el criterio inicial, de que es predominante el deseo de presentar una buena imagen (Gi), aunque anteriormente no se está satisfecho (Wb).

Resumiendo, las ideas generales del perfil típico de la muestra de hombres, se puede decir que:

Hay una cierta facilidad para que la relación social y el interés en aspectos de integración grupal se manifiesten. Se apoya esta idea porque también se nota

deseo de causar buena impresión y de obtener la simpatía de los demás. Esta situación se mantiene a nivel superficial y algo aparente, ya que en el fondo existe poca seguridad en sí mismo; inflexibilidad y escaso interés por profundizar las relaciones interpersonales. Las medidas de realización potencial y eficiencia intelectual tienden a ser bajas. Las cuales, junto a un disminuido sentido de felicidad, y a una comparativamente alta auto aceptación y algo de desconfianza en las perspectivas sociales hacen que la evaluación general del perfil no sea muy halagadora.

#### PERFIL TIPICO DE MUJERES

En una primera observación, se nota que este perfil se presenta con características globales parecidas al perfil de los hombres. Se aclara que éste es en términos generales, ya que en la práctica no existen dos perfiles iguales. Las diferencias están alrededor de estos datos:

La escala que pretende medir el nivel de bienestar interno (Wb) tiene la elevación más baja de todas ellas. Parece que ésto influye en acrecentar los factores negativos que se observaban en el perfil masculino. Se destaca una disminución en las escalas que evalúan características laborales e intelectuales (Ac-Al-Ie) e igualmente en las que miden aceptación de normas sociales y la adaptación a exigencias grupales (We-So). Paralelamente se observa que la escala que se orienta a anotar actitudes masculinas o femeninas, socialmente compartidas (Fe), es más baja que en el promedio de los varones. Finalmente otro elemento para resaltar es que el grado de autocontrol (Sc) es más elevado que en la norma de los hombres.

Estos datos llevan a concluir que, a pesar de no sentirse muy bien (Wb) la mujer típica de la muestra tiene una represión más alta de sus manifestaciones externas (Sc); lo cual influye en no sentirse muy adaptada a las expectativas grupales; a no identificarse mucho con el rol clásico femenino que es usual en las sociedad (Fe); y finalmente le lleva a que su rendimiento intelectual y laboral sea más bajo que en la norma del otro sexo (Ac-Al-Ie). Por estas razones, la evaluación de este perfil es menos optimista que el de los hombres.



### **3.4 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA, CONCEPTUAL Y FILOSÓFICA**

#### **3.4.1 Definición del Modelo Estratégico Usado**

El proceso de Planificación Estratégica demandó tres instancias:

*La evaluación de la situación al momento, ejercicio que permitió,*

- Levantar la información relacionada con la situación actual
- Comprender la operación y el desempeño de la Institución
- Tomar contacto con funcionarios clave de la Institución para identificar diversos aspectos esenciales así como también a algunos actores externos relacionados con la Institución
- Analizar y procesar información de corte gerencial para la realización del taller
- Identificar la cadena de valor y las consecuentes estructuras de soporte de la Institución
- Analizar diversas prácticas de estructura y gerenciamiento de entidades similares
- Identificar elementos esenciales de comportamiento, conducta y valores intrínsecos así como la salud organizacional del personal que conforma la EMPRESA.

*La formulación – alineamiento estratégico*

- Identificación de las diversas fortalezas y debilidades en cada uno de los grandes segmentos de la Institución: económico financiero, informático, recursos humanos, capacidad técnica, etc.
- Elaboración de la Misión, Visión y Principios de la Institución
- Identificación de los factores críticos de éxito y de riesgo
- Identificación de los grandes lineamientos que hoy requiere la Institución

### Plan de acción

- Definición de los indicadores clave para monitorear la gestión institucional
- Priorización de las iniciativas o maniobras estratégicas
- Identificación de variadas acciones de corto y mediano plazo que requieren ser atendidas por la Institución


La Consultoría utilizó la metodología “Ascendant” la que permite observar de manera integral de la organización bajo el análisis de siete dimensiones clave:

- Dimensiones externas: mercados y clientes, productos y servicios
- Dimensiones internas: proveedores, procesos, personas y cultura, tecnología de la información y estructura.



### 3.4.2 Objetivos del Proyecto


Objetivos 10



- ❑ Generar una “**Definición Conceptual de la Organización**” que incluya una nueva *Visión*, una *Revisión de la Misión Institucional* y una *Declaración de Principios*.
- ❑ Desarrollar una “**Visión Sistémica de la Organización**” que permita entender su proceso de negocio (*Core Business*) así como todas las estructuras de soporte que requiere, en su adecuada dimensión (*Cadena de Valor*).

“La PLANIFICACION ESTRATEGICA debe incluir logros, pequeñas victorias, a lo largo del proceso de cambio, en el corto, en el mediano y en el largo plazo, para sustentar una transferencia adecuada de valores y comportamientos”

Objetivos 11



- ❑ Establecer un “**Sistema de Indicadores de Gestión**” que permita monitorear el desempeño de las principales variables del negocio.
- ❑ Definir los “**Objetivos Estratégicos de Mejoramiento**” para dichas variables en el corto y en el mediano plazos.

“En la PLANIFICACION ESTRATEGICA una parte crucial de todo este proceso es que las Organizaciones no deben arrastrar a su gente al mismo tiempo, NO ES UNA CAMISA DE FUERZA.  
Este debe ser un proceso continuo, flexible y sutil de aprendizaje”



- ❑ Establecer las “**Actividades Estratégicas**” así como los “**Responsables Estratégicos**” del cumplimiento de los objetivos, en una Matriz de Control.
- ❑ Integrar y Desarrollar “**Equipos Estratégicos**” que coadyuven al Liderazgo y Consecución de los Objetivos Estratégicos.
- ❑ Generar el “**Plan Operativo – 2010**”.

*En PLANIFICACION ESTRATEGICA los individuos aprenden a pensar en términos de metas específicas, esto les ayuda a descubrir que siempre son capaces de lograr más.*

### 3.4.3 Etapas del Proyecto

Como insumo informativo de este documento se realizaron las siguientes intervenciones:

- Una Sesión de “**Validación de la Información Existente**” que tuvo una duración de cuatro horas en las Oficinas de la EMPRESA el 09 de enero de 2010 en la que tomaron parte los líderes de los distintos procesos operativos de la Institución.
- Un Taller de Motivación y Sensibilización al Cambio denominado “**Preparando el Terreno**” el mismo que tuvo una duración de Ocho Horas y contó con la presencia del personal administrativo y operativo de la EMPRESA. Esta intervención tuvo lugar el 12 de enero de 2010 en el Salón Tiwintza del Club de Oficiales del Ejército Ecuatoriano en Sangolquí.
- Un Taller de Ubicación de Escenario denominado “**Marcando Hitos**” el que también tuvo una duración de Ocho Horas y contó con la presencia de directores, delegados e incluso, de la Presidencia y la Gerencia de la Institución. Este evento se desarrolló en los Salones del Hotel Tambo Real en la ciudad de Quito, el día 13 de enero de 2010.

- Cuatro Talleres Especiales dirigidos a recopilar Información proveniente de los Clientes Externos, a través de la metodología de Grupos Focales (***Focus Group***). Estos Talleres se verificaron en las Instalaciones del Salón de Actos de la EMPRESA. Tuvieron lugar los días 17 y 18 de ENERO DE 2010 y cada uno de ellos tuvo una duración de cuatro horas.
- Un Taller de ***“Diseño de los Procesos por fuera de la Cadena de Valor”***, el cual tuvo una duración de Ocho Horas y contó con la presencia del personal administrativo y operativo de la EMPRESA, incluyendo a la Sra. Gerente de la Institución. Esta intervención tuvo lugar el día 22 de enero de 2010 en el Salón Tiwintza del Club de Oficiales del Ejército Ecuatoriano en Sangolquí.
- Múltiples ***“Entrevistas Personales”*** con los niveles directivos de la Institución así como con Representantes de las Entidades Patronales con el Objetivo de recabar las percepciones que pudieran tener los representantes de estas Entidades.
- Complementario a ello un equipo conformado por Directores y Delegados profundamente comprometidos con los destinos de la EMPRESA, así como todo el personal administrativo de la misma, analizó, discutió y determinó los ***“Grandes Lineamientos Estratégicos para la Institución”*** durante dos jornadas realizadas el 30 y el 31 de enero de 2010 en el Salón Tiwintza del Club de Oficiales del Ejército Ecuatoriano en Sangolquí.
- Posteriormente el Equipo de Consultoría de JSMConsultores analizó, reflexionó y validó los resultados con los señores Directores, en ***“Sesión Reservada”*** el 04 de Febrero de 2010.
- La penúltima intervención que se realizó, es el taller de ***“Taller de Integración del Equipo Estratégico”***, el 13 de Febrero de 2010 en las Instalaciones de la EMPRESA CLEINTE.
- La última Sesión de cuatro (4) horas de duración, se organizó para realizar el ***“Despliegue del Documento Estratégico”*** definido.

## Alcance y Metodología del Diagnóstico

17



## Alcance y Metodología del Diagnóstico

18



## Alcance y Metodología del Diagnóstico



Fase A:  
**Diagnóstico Externo**

**ACCIONES**

- **CLIENTE "Afiliados"**  
Focus Group Segmentados  
5 Grupos / 4hrs.
- **ENTIDADES PATRONALES**  
Entrevistas Personales Principales Entidades  
5 Entrevistas / 2hrs.

**RESULTADOS**

**INFORME SITUACIONAL:**

- Qué es lo "MEJOR"
- Qué es lo "PEOR"
- Qué debería "EMPEZAR A HACER"

## Alcance y Metodología de la Estrategia



Fase B:  
**Estrategia**

**ACCIONES**

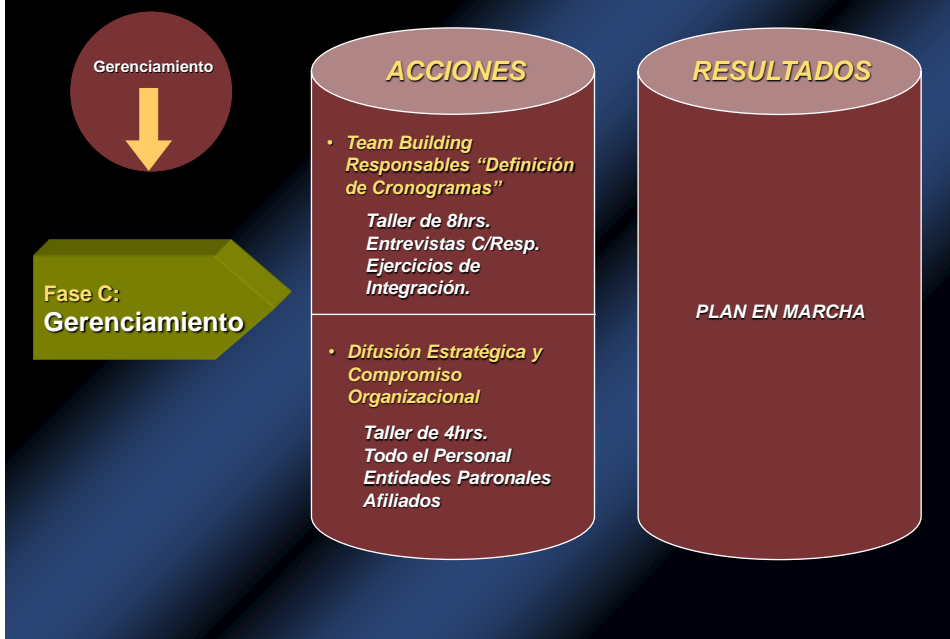
- **Taller de Definición Estratégica**  
Taller de 16hrs.  
Líderes de Opinión Staff Gerencial

**RESULTADOS**

**MAPA ESTRATEGICO:**

- *Visión*
- *Misión*
- *Principios*
- *Indicadores de Gestión*
- *Objetivos Estratégicos*
- *Actividades Estratégicas*
- *Responsables*
- *Recursos: Costos Vs. Presupuestos*

## Alcance y Metodología del Gerenciamiento





### 3.4.3 Documento de Planeación Estratégica

Es la expresión funcional del Liderazgo, entendiéndose como tal a la capacidad que poseen los niveles directivos de una organización de dar un rumbo, un sentido, una dirección coherente y apropiada para la supervivencia, el crecimiento sostenible y el desarrollo de las instituciones y los actores que las sustentan.

Metodológicamente la forma coherente de proceder para alcanzar el mencionado direccionamiento consiste en diseñar un marco conceptual y filosófico que soporte las iniciativas y que encuadre los comportamientos dentro de principios permanentes que alienten una perspectiva de largo plazo.

Esta percepción en el tiempo debe generar una serie de maniobras y movimientos estratégicos que deben consolidarse en una Matriz de Control a partir de un concepto básico que englobe objetivos, actividades, responsables, si cabe una aproximación presupuestaria y por supuesto plazos y fechas límite. Además, siempre será necesario establecer una serie de indicadores de fácil percepción, para poder hacer un seguimiento permanente de la evolución institucional y del cumplimiento del plan.

Ahora bien, ¿Cómo se procede a generar el marco conceptual y filosófico que constituye la base de todo este ejercicio?

En el rigor del método, la primera consecución necesaria consiste en alcanzar en cada uno de los participantes del *“Taller de Diseño de la Estrategia”* un nivel de pensamiento que se enfoque en el largo plazo y en el direccionamiento adecuado, valga la redundancia, un pensamiento de Nivel Estratégico. Cuando se alcanza este nivel de concepción filosófica, se ha sensibilizado suficientemente el espíritu de los participantes y por tanto fluyen elementos esenciales de creatividad y de interiorización que permiten definir espontáneamente el marco de principios y valores, el mismo que rigurosamente servirá como soporte institucional, como consecuencia de la experiencia vital de las personas que participaron del Taller.

Posteriormente, y ya dentro del marco de los Principios aflorados y con la ayuda valiosa del Pensamiento Estratégico, el grupo de trabajo pasa a definir una Visión Institucional de largo plazo. Los participantes experimentan, entonces, una sinergia especial que hace que prácticamente fluya en forma espontánea la generación de la Misión Institucional.

Habiendo alcanzado la Visión Institucional que no es otra cosa que una proyección temporal a largo plazo de lo que se espera de la EMPRESA CLIENTE, la definición de Objetivos estratégicos es un ejercicio bastante fluido toda vez que estos consisten en la definición de los logros, grandes y pequeños que son necesarios para llevar a la organización desde su realidad actual, por lo demás suficientemente descrita en los ejercicios de diagnóstico, hasta las características esbozadas y definidas en la Visión Institucional, todo esto inscrito dentro del marco ético expresado por los Principios y los Valores.

#### **3.4.4 Áreas Estratégicas**

Como resultado del trabajo preliminar y como fruto del *“Taller de Direccionamiento Estratégico”* realizado en el Salón Tiwintza del Club de Oficiales del Ejército Ecuatoriano en Sangolquí se consideraron las siguientes áreas estratégicas:

- Situación Económica y Financiera de la Institución
- Modelo de Estructura
- Recursos Humanos, Técnicos y de Soporte de la Institución
- Recursos Tecnológicos de la Institución
- Procesos de la Institución

#### **Situación Económica y Financiera de la Institución**

En las Tablas 1, 2, 3, 4 y 5 constan los datos contenidos en el Estado de Operaciones al 30 de Noviembre de 2009, emitido el 8 de Enero de 2010 y entregado al presente estudio, tras formal pedido, por la Sra. Ing. Patricia Castro, Gerente de la EMPRESA.

De este informe se desprende que la Situación Económica y Financiera de la Institución alcanza un Superávit Corriente de USD \$ 2,616,984.93 y un Superávit de Capital de USD \$ 1,935,137.54 lo que sumado nos da un Superávit Financiero equivalente a USD \$ 4,551,822.47.

Si bien los números anteriores constituyen cifras alentadoras en cuanto a gestión y desempeño, no es menos cierto que no pueden considerarse independientemente de la constitución y la naturaleza del Fondo de Cesantía de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas. Será siempre una consideración imperativa *ejercer un manejo prudente y sostener una expectativa conservadora* respecto a los rendimientos y su inversión en términos de garantizar la solvencia del Fondo.

Mientras todo esto suceda la Institución deberá buscar otras fuentes de financiamiento y emprender en proyectos significativos; es indudable que la consecución de nuevos clientes dentro y fuera de la Institución se constituirá en un imperativo futuro en el mediano plazo.

**Tabla 1**

<b>Ingresos</b>	<b>Valores</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>1.1.1 Ingresos financieros totales</b>	<b>2,758,045.06</b>	<b>100.00%</b>
1. Ingresos Financieros	2,680,673.64	97.19%
2. Otros Ingresos Administrativos	77,371.42	2.81%

**FUENTE:**..... Taller de Desarrollo del Pensamiento Estratégico

**ELABORACIÓN:**..... Jaime Salvador Merizalde

**Tabla 2**

<b>Gastos</b>	<b>Valores</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% sobre Ingresos</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>141,360.13</b>	<b>100.00%</b>	<b>5.13%</b>
1. Gasto Remuneraciones	87,310.29	61.76%	3.17%
2. Gasto Servicios	25,657.46	18.15%	0.93%
3. Gasto Suministros y Mater.	16,397.71	11.60%	0.59%
4. Gastos No Operacionales	6,124.37	4.33%	0.23%
5. Gasto Depreciación	5,870.30	4.16%	0.21%

**FUENTE:**..... Taller de Potenciamiento Ejecutivo

**ELABORACIÓN:**..... Jaime Salvador Merizalde

De la Tabla 2 se evidencia un manejo austero de los gastos, lo que supone concordancia con nuestras recomendaciones de prudencia y criterio conservador mencionadas anteriormente.

El rubro más alto de los Gastos de Operación, corresponde sin duda al Gasto en Remuneraciones, no obstante la prudencia se ha puesto una vez más de manifiesto al reconocerse como un porcentaje absolutamente responsable y si se quiere exiguo el que se destina a este componente, lo que indudablemente confiere a la EMPRESA un importante margen de acción en este aspecto. Posteriormente dejaremos sentadas nuestras recomendaciones en cuanto a estos particulares.

Si del monto total de Ingresos Financieros deducimos los Gastos de Operación alcanzaremos el Superávit Corriente, el mismo que sumado algebraicamente al Superávit o Déficit de Capital debe manifestarnos el decisivo y total Superávit o Déficit Financiero.

**Tabla 3**

<b>Estado de Superávit Corriente</b>	<b>Valores</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos Financieros Totales	2,758,045.06	100.00%
Gastos Totales de Operación	141,360.13	5.13%
<b>Superávit Corriente</b>	<b>2,616,684.93</b>	<b>94.87%</b>

FUENTE:..... Taller de Potenciamiento Ejecutivo

ELABORACIÓN:..... Jaime Salvador Merizalde

**Tabla 4**

<b>Estado de Superávit de Capital</b>	<b>Valores</b>	<b>Porcentaje</b>
(+) Aportaciones de Caja de Cesantía	4,789,018.43	99.47%
(+) Multas	25,627.94	0.53%
(-) Beneficios Pagados	2,879,508.83	59.81%
<b><i>Superávit de Capital</i></b>	<b>1,935,137.54</b>	<b>40.19%</b>

FUENTE:..... Taller de Potenciamiento Ejecutivo

ELABORACIÓN:..... Jaime Salvador Merizalde

Como se puede apreciar de la Tabla 4, el sesenta por ciento de los Ingresos Totales de Capital en el año 2009, hasta el mes de Noviembre en que se cerró esta información, fueron destinados al Pago de los Beneficios de Cesantía, fin último del Fondo; el cuarenta por ciento restante constituye el Superávit de Capital. Es de esperarse, sin embargo, que esta proporción no se mantenga en los años venideros toda vez que, si se mantiene el principio de que sólo pueden afiliarse al Fondo los Empleados Asociados, y tal cual es público y notorio, amén de que ha sido confirmado por los representantes de las Entidades Patronales entrevistados, muy difícilmente, el número de éstos aumentará en los próximos años, paulatinamente la EMPRESA deberá destinar mayores recursos al Pago de Beneficios, en razón de las eventuales jubilaciones de sus afiliados, con la consiguiente reducción de las Aportaciones a la Caja de Cesantía, precisamente por la disminución del número de afiliados.

Ante este panorama, surge evidente, la necesidad estratégica de buscar escenarios de Supervivencia y Desarrollo que eventualmente se encuentren más allá de los propósitos originales de la EMPRESA. No deberemos extrañarnos si a mediano plazo la EMPRESA deba convertirse en una entidad financiera de otra naturaleza.

**Tabla 5**

<b>Estado de Superávit Financiero</b>	<i>Valores</i>	<b>Porcentaje</b>
Superávit Corriente	2,616,684.93	57.49%
Superávit de Capital	1,935,137.54	42.51%
<b>Superávit Financiero</b>	<b>4,551,822.47</b>	<b>100.00%</b>

**FUENTE:**..... Taller de Potenciamiento Ejecutivo

**ELABORACIÓN:**..... Jaime Salvador Merizalde

No deja de ser reconfortante pensar que casi el sesenta por ciento del Superávit Financiero es una consecuencia de las operaciones, es decir del ejercicio económico de la EMPRESA.

Esto nos alienta a creer que se trata de una Institución dotada de un potencial muy singular que con un adecuado direccionamiento y con una gestión prudente, conservadora y efectiva, evidentemente podrá cumplir un papel de excepción entre sus empleados y por qué no decirlo en la Comunidad de la que forma parte y a la que podrá servir con un propósito elevado y altruista.

## **MODELO DE ESTRUCTURA**

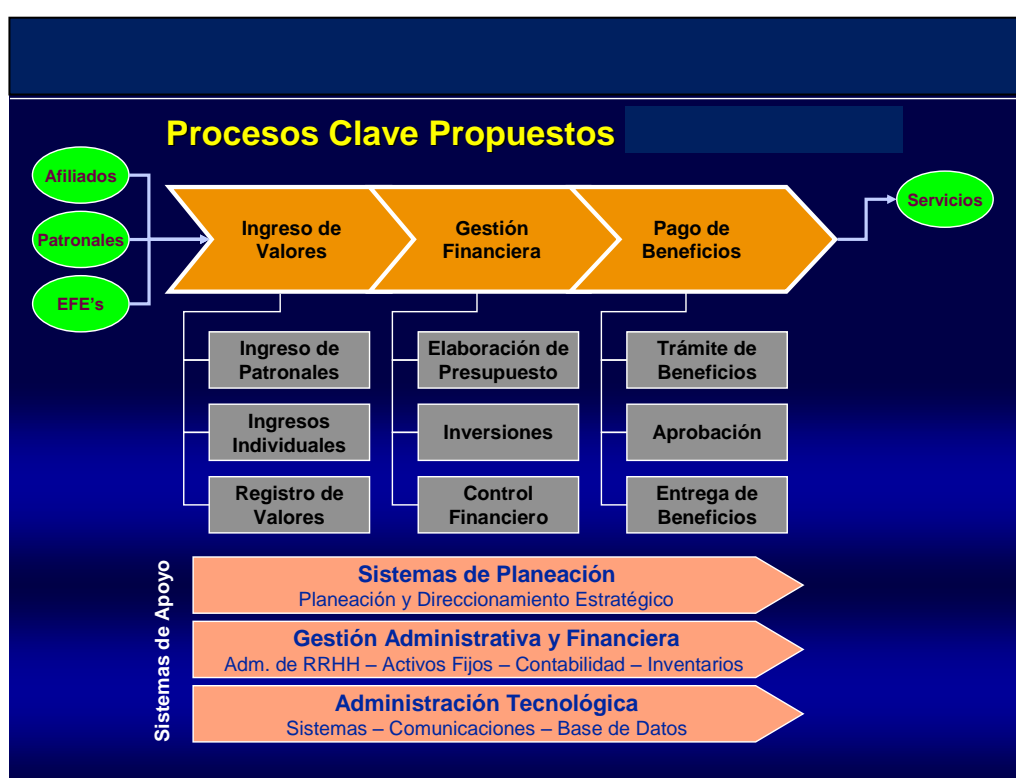
El modelo de Estructura Actual que nos fuera entregado no identifica con claridad el enfoque de la Cadena de Valor (la sustentabilidad en la entidad de aquello que es soporte a las funciones esenciales).

El modelo actual mezcla a los funcionarios técnicos de la esencia de la Institución con los funcionarios de áreas de soporte que ayudan a la realización del objetivo sustancial de la Institución.

EMPRESA requiere percibirse a sí misma desde un Enfoque de Cadena de Valor, esto es considerando una Estructura volcada hacia el cliente, donde estén plenamente identificados los procesos que generan valor agregado al cliente, esto es, aquellos procesos que crean características diferenciadoras que producirán impactos específicos de satisfacción en los Clientes. Aquellos procesos que no generan valor agregado desde la perspectiva del cliente deben ser considerados como procesos de soporte.

Desde este punto de vista hemos procedido a validar el estudio que propone un esquema organizacional de Cadena de Valor y que fue efectuado por la Ing. Cecilia Gutiérrez M. en los meses de Mayo y Junio de 2009.

El Modelo propuesto por la Ing. Gutiérrez, amén de contener los requisitos metodológicos indispensables fue concebido con muy buen criterio, no obstante, del Taller de Diseño de los Procesos por fuera de la Cadena de Valor, se desprendieron interesantes modificaciones que es necesario representarlas y evidenciarlas en forma definitiva. A continuación se muestra en el Gráfico siguiente, el diseño definitivo de la Estructura de EMPRESA dentro de una perspectiva de Administración por Procesos y un enfoque de Cadena de Valor.



## Remuneraciones de los RRHH

En términos generales la Composición Salarial del Personal de la EMPRESA, se encuentra adecuadamente alineada al mercado y a las características esenciales de la Institución de la cual nace.



Podemos afirmar que, considerando las cifras que se manejan en el mercado, el personal de la EMPRESA detenta remuneraciones que en la distribución de las Curvas Salariales estarían ubicadas entre el Promedio y el Tercer Cuartil de dichas distribuciones.

Cuando nos referimos a una remuneración que se encuentre en el **“Promedio”** de la distribución de una Curva Salarial determinada, en realidad estamos diciendo que del total de asalariados ecuatorianos (en relación de dependencia), tanto del sector público cuanto del sector privado, que ejecutan tareas y sostienen responsabilidades similares a las comparadas el 50% de esos ecuatorianos devengan la remuneración referida ó menos que eso.

Cuando nos referimos a una remuneración que se encuentre en el **“Tercer Cuartil”** de la distribución de una Curva Salarial determinada, en realidad estamos diciendo que del total de asalariados ecuatorianos (en relación de dependencia), tanto del sector público cuanto del sector privado, que ejecutan tareas y sostienen responsabilidades similares a las comparadas el 75% de esos ecuatorianos devengan la remuneración referida ó menos que eso.

Por tanto, considerando el Principio de **“Competitividad Externa”** creemos que las remuneraciones del personal de la EMPRESA, son manejables en términos de mercado.

En cuanto al principio de **“Equidad Interna”** si bien la Consultoría opina que el cuadro salarial no reúne ciertas características básicas diferenciadoras entre los distintos niveles y las distintas responsabilidades, ya que las remuneraciones se presentan en bandas salariales muy cercanas unas de otras, reconoce que este no es un problema exclusivo de la EMPRESA, sino más bien una consecuencia del enfoque con que el sector público maneja las remuneraciones.

A manera de recomendación la Consultoría, propone, la realización de un estudio de Descripción de Funciones (por cargo), así como la instauración de un modelo de Valoración de Cargos, que permita comparar más eficientemente las remuneraciones del equipo operativo de la EMPRESA, con el mercado ecuatoriano y que justifique un manejo de Política Salarial, fundamentado en los conceptos de Remuneraciones Fijas y Variables, que se constituyan en un elemento motivador para el crecimiento y el desarrollo tanto del personal como de la Institución.

Un tema que sugerimos debe ser analizado, es el referente a la remuneración específica de la Gerente, ya que si hacemos la misma reflexión comparativa con los datos que el mercado provee, para instituciones de esta naturaleza, tamaño y penetración de mercado, la remuneración de dicha funcionaria, se encuentra ***“Bajo el Promedio”*** de la Curva Salarial respectiva.

### **Capacitación de RRHH**

Para la Consultoría, los proyectos de capacitación de los Recursos Humanos con que cuentan las organizaciones, y en especial la EMPRESA, debe obligatoriamente tomar en consideración dos enfoques:

- ✚ ***El Conocimiento Técnico:*** Aquel que el transcurso del tiempo fácilmente puede quedar obsoleto y que requiere una actualización acorde con el giro del negocio y los cambios tecnológicos que se pudieran dar. Y,
- ✚ ***El Desarrollo de Habilidades Ejecutivas:*** Este enfoque nos permite recalcar en la necesidad que tienen todos los ejecutivos de ir consolidando sus competencias personales y profesionales en beneficio de las organizaciones y que jamás uno deja de aprender. Constituyen el arte de la conducción ejecutiva.

Con base en los dos parámetros descritos, nos permitimos recomendar lo siguiente:

- a. Se debería desarrollar una Detección de Necesidades de Capacitación, orientada a satisfacer los requerimientos que de la Planificación Estratégica y de los Objetivos Estratégicos se desprenda, así como de los requerimientos de desarrollo personal y ejecutivo se tenga.
  
- b. Proceder lo antes posible con un proceso de **“Entrenamiento Focalizado”** en cuanto se refiere a desarrollo de habilidades ejecutivas, ya que para la consecución de los Objetivos Estratégicos, como de los Objetivos del Plan Operativo 2010, hemos encontrado que las organizaciones generalmente requieren algunas habilidades y en especial el equipo del personal operativo de la EMPRESA CLIENTE, así como parte del equipo de delegados y directores, requiere de las siguientes competencias:

- ✚ Toma de Decisiones y Solución de Problemas
- ✚ Relaciones Interpersonales Maduras y Comunicaciones
- ✚ Liderazgo y Motivación
- ✚ Trabajo en Equipo
- ✚ Técnicas de Negociación y Servicio al Cliente
- ✚ Innovación y Creatividad
- ✚ Administración del Tiempo y Manejo de Reuniones
- ✚ Administración por Proyectos
- ✚ Administración por Procesos

## **PROCESOS DE LA ENTIDAD**

### **Antecedentes**

La Consultoría, concomitantemente con el contrato de Servicios Profesionales de Asesoría, firmado el 04 de Diciembre del 2009, recibió el informe de DISEÑO Y/O REDISEÑO DE PROCESOS, elaborado por la Ingeniera Cecilia Gutiérrez M. en los meses de mayo y junio del 2009; este Informe nos ha servido de base para elaborar los siguientes comentarios a través de los que nos pronunciamos respecto al tema de los Procesos de la Entidad.

### **Alcance**

El presente informe engloba productos generados en la fase de Diseño de Procesos relativos a la Cadena de Valor y de Soporte de la EMPRESA.

### **Metodología de Trabajo**

Para generar este producto se realizó una Sesión de Validación de Información Existente y un Taller de Diseño de Procesos fuera de la Cadena de Valor; cuyo resultado sería un Mapa para cada uno de dichos procesos.

Los equipos de trabajo fueron conformados con todos los funcionarios de la Institución, buscando romper las barreras de las áreas, generar un pensamiento “cross-functional” y aprovechar los conocimientos, destrezas y experiencias de sus miembros.

Los procesos asignados a cada uno de los grupos de trabajo fueron los siguientes:

*Grupo 1:*

Proceso de Reliquidación de Kardex.

Proceso de Reprogramación de Deudas

*Grupo 2:*

Proceso de Traspaso

Proceso de Liquidación de Saldos

*Grupo 3:*

Proceso de Activos Fijos

Proceso de Control de Garantías

*Grupo 4:*

Proceso de Contabilidad

Proceso de pago a Terceros

La primera actividad realizada con los equipos de trabajo fue definir el proceso, los insumos, los productos y servicios, los proveedores y los clientes. Hecho esto se procedió a diseñar el flujograma del Proceso Correspondiente.

También se definieron algunos conceptos generales en cuanto se refiere a políticas que podrían regir o normar los procesos de la cadena de valor y de soporte, establecidos previamente en el Informe de la Ingeniera Gutiérrez.

Posteriormente, en cada subproceso que se encuentra por fuera de la Cadena de Valor de la EMPRESA CLIENTE, se determinaron las actividades que por su naturaleza y ámbito de ejecución creemos que deberían ser descritas en forma más extensa que lo establecido en los diagramas de flujo previamente diseñados.

### **Conclusiones y Recomendaciones de la Etapa**

Luego de haber realizado la intervención, se desprenden las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- ✚ Los diferentes componentes de la **CADENA DE VALOR** de la EMPRESA, permiten a la Institución disponer de una visión estructurada de los Procesos y Subprocesos, tanto de las actividades que suponen valor agregado para el cliente, así como de las actividades de soporte.
  
- ✚ El **MAPA DE PROCESOS POR FUERA DE LA CADENA DE VALOR**, generado en esta consultoría debe ser analizado y reformulado periódicamente con el objetivo de realizar actualizaciones sobre el mismo dependiendo de las mejoras que se implementen en los subprocesos o de los cambios en los objetivos estratégicos de los procesos de la Institución, es decir, no debe constituirse en una herramienta pasiva, sino en un documento susceptible de cambio y perfeccionamiento.
  
- ✚ Los Procedimientos en términos generales, se constituyen en una ayuda muy importante para definir las funciones a detalle del Personal Operativo de la EMPRESA, ya sea para determinar las responsabilidades, como para evitar duplicación de actividades y para garantizar la correcta realización de las labores a ellos encomendadas proporcionando una base real de equidad en el trabajo.

- ✚ El procedimiento se visualiza como un mecanismo importante de inducción al personal entrante, ya que inmediatamente lo relaciona con las tareas específicas a su cargo y con las responsabilidades dentro del proceso al que fue asignado.
  
- ✚ Los responsables de los procesos contarán con una herramienta que permite administrar y evaluar de mejor forma los recursos invertidos para generar los productos y servicios en los subprocesos. Esto podrá generar una disminución de los costos relacionados y un incremento de la calidad de los mismos, así como también favorecerá el desarrollo de la iniciativa del Personal operativo de la EMPRESA y otorgarle un mayor nivel de empoderamiento.

## **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

Como resultado de las jornadas de Direccionamiento Estratégico que tuvieron lugar los días 23 y 24 de enero de 2010 en el Salón Tiwintza del Club de Oficiales del Ejército Ecuatoriano en Sangolquí el equipo de trabajo identificó los siguientes objetivos estratégicos.

- Crear una Institución Financiera como Proyecto de Inversión.
- Implementar Nuevos Productos y Servicios para nuestros afiliados, tales como apoyo financiero para la adquisición y/o construcción de vivienda, desarrollo de actividades de microempresa, cuidado de la salud, etc.
- Captar nuevos clientes: socios y/o afiliados con la realización de Campañas Periódicas de Mercadeo. Al menos una vez por año.
- Ejecutar una Reingeniería de Procesos Tecnológicos y Administrativos que suponga un Enfoque Integral en función de una Estructura por Procesos
- Adquirir Instalaciones Propias.
- Capacitar permanentemente al Directorio, Funcionarios y Afiliados.
- Realizar Estudios Actuariales Periódicos
- Establecer un Plan de Mejoramiento Continuo en la EMPRESA CLIENTE.



## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El logro de estos tres insumos filosóficos constituyó a no dudarlo, el principal y decisivo aporte de las jornadas de Direccionamiento Estratégico que tuvieron cumplida realización en el Club de Oficiales del Ejército en Sangolquí.

Definir la Misión Institucional es un ejercicio que consiste en responder a tres cuestiones metodológicas esenciales y al mismo tiempo, trascendentes en cualquier organización, a saber: ¿Qué debe hacer la EMPRESA CLIENTE?, ¿Cómo lo debe hacer?, ¿Para qué lo debe hacer?

La respuesta a estas tres preguntas configura un proceso de transformación conductual porque supone la adquisición y/o el fortalecimiento de renovados hábitos.

¿Qué sino un hábito es el adquirir un nuevo comportamiento, conociendo cómo ejercerlo y teniendo la motivación para hacerlo?

Cuando se responde el Qué, se está considerando el nuevo o el renovado comportamiento; cuando se responde el Cómo se aborda el conocimiento; cuando se responde el Para Qué, en realidad se está encontrando la motivación, el elevado sentido de propósito que conlleva la definición de una Misión Institucional, como unificadora de esfuerzos, objetivos y entusiasmos.

En cuanto a la Visión Institucional, ésta constituye la proyección de los más caros anhelos personales y organizacionales, surge de una sensibilización espiritual que proporciona liderazgo y pensamiento estratégico. Supone una perspectiva estimulante y ambiciosa, es la capacidad de dar forma a los sueños y es el insumo clave de una efectiva Planificación Estratégica, puesto que es el referente hasta donde debe concurrir la Organización en el corto, mediano y en el largo plazos.

La Declaración de Principios constituye en cambio el marco ético, moral y conceptual para el desenvolvimiento institucional.

Es importante distinguir Principios de Valores. Los primeros son absolutos, inmanentes, eternos: no cambian, no tienen relación ni con el momento histórico, ni con las diferencias culturales, ni con los conceptos religiosos. Son algo parecido a las Leyes Naturales que gobiernan el mundo físico, sólo que los Principios gobiernan el mundo de las interacciones humanas. En suma, son las GUIAS que están en el planeta desde el Principio y constituyen verdaderos faros que guían la conducta de los hombres y de las mujeres.

Los Valores en cambio son relativos, se aplican a través de escalas y cambian dependiendo de los momentos históricos, sociales, políticos, religiosos, culturales y hasta organizacionales.

Esta es en realidad, la razón por la cual la Consultoría propone a sus clientes, antes que un ejercicio de valores, una Declaración de Principios. Esto le brinda solidez a la organización en el largo plazo. Se constituye en el único pilar inamovible, el cimiento sólido que toda obra humana requiere para su sobrevivencia y la consecución del éxito en el tiempo.

A continuación, la redacción última alcanzada por la EMPRESA CLIENTE, sobre estos insumos clave y decisivos para su trascendencia institucional.

### **Misión Institucional de la EMPRESA CLIENTE**

*“Otorgar eficientemente prestaciones y servicios a sus afiliados, administrando sus recursos económicos con sentido de solidaridad y equidad, buscando además, las mejores alternativas de rentabilidad enmarcadas en las normas legales, utilizando personal altamente calificado, con óptima tecnología, para lograr el crecimiento institucional y el bienestar de sus afiliados”.*

## **Visión Institucional de la EMPRESA CLIENTE**

**a Enero de 2015**

*“Somos una Institución Financiera dotada de una estructura sólida en la cual priman la solidaridad, la equidad y el bienestar social de los afiliados. Somos como una gran familia, con administradores altamente comprometidos y calificados, quienes generan confianza y seguridad entre sus afiliados. Contamos con instalaciones propias en las principales ciudades del Ecuador y estamos respaldados en una tecnología permanentemente actualizada, lo que nos convierte en una entidad líder en el país”.*

## DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES

### Declaración Institucional de Principios

En la EMPRESA CLIENTE creemos y estamos comprometidos con los siguientes principios que son a su vez la clave de nuestra supervivencia, nuestro desarrollo y nuestro éxito:

#### Con la Ética:

- **Solidaridad.-** La misma que se manifiesta en nuestro compromiso con la Equidad y la Justicia.
- **Honradez.-** Que constituye, en realidad, nuestro profundo respeto por los dineros ajenos que nuestros clientes encomiendan a nuestro cuidado.
- **Honestidad.-** Puesto que somos transparentes y leales a nuestros Afiliados y a nuestros Principios.

#### Con el Negocio:

- **Solidez.-** A la que entendemos como nuestra capacidad de hacer frente a todos nuestros compromisos y obligaciones.
- **Efectividad.-** Es nuestra intención siempre hacer las cosas correctas.
- **Cobertura Nacional.-** Mantenemos presencia efectiva en las principales ciudades del país.
- **Bienestar.-** Propendemos con nuestro esfuerzo a ayudar a que nuestros afiliados vivan vidas plenas y satisfactorias.

- **Seguridad.-** Es aquella atmósfera de confianza que generamos entre nuestro afiliados.
- **Solvencia.-** Creemos en una Administración Eficiente, que provea liquidez suficiente y segura.

#### **Con la Calidad:**

- **Mejoramiento e Innovación.-** Nos orientamos a la creación permanente de Nuevos Productos y Servicios.
- **Información.-** Nuestro Mensaje a nuestros afiliados es siempre Oportuno, Veraz y Confiable.
- **Calidad.-** Intentamos hacer desde el principio de cada proceso, correctamente las cosas correctas.
- **Actualización.-** Invertimos recursos de toda índole para exceder las expectativas de nuestros Clientes.

#### **Con la Gente:**

- **Integración.-** Visualizamos a la organización desde un Enfoque Sistémico, esto es como un conjunto interdependiente y maduro de procesos.
- **Dinamismo.-** Queremos caracterizarnos por nuestra rapidez y prontitud de respuesta, a los requerimientos de nuestros Clientes, tanto internos como externos.

## **CAPITULO CUARTO:**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### Conclusiones:

- a) Este proyecto de tesis, nos ha dejado grandes enseñanzas, tanto desde la óptica de las “empresas cliente” como desde la óptica de este estudiante, ya que los descubrimientos realizados, fortalecen el criterio del Pensamiento Estratégico de los involucrados y buscan elevar el nivel de gestión o management.
- b) La implementación del empoderamiento y formación de nuevos consultores, no es un proceso que se lo pueda manejar de una manera ligera, ni mucho menos, reactiva, ya que el resultado, es la consecuencia de un proceso, por medio del que, un ejecutivo, logra desarrollar sus habilidades y competencias, con base en ejercicios de ensayo y error, y, desarrollando su experticia profesional, con base en la aplicación de herramientas probadas y con una estructuración de pensamiento adecuada, que le permita entender y hacerse entender, de los clientes en los distintos procesos de asesoría.
- c) Variados son los perfiles que se pueden obtener en el mercado tanto nacional como internacional, sin embargo la definición adecuada de los mismos, potencia las acciones y el negocio de la consultoría.
- d) Las curvas del conocimiento que deben desarrollar los consultores, en la administración de sus proyectos, deben ser constantes, actualizadas y por sobre todas las cosas, interiorizadas por el propio asesor, para poder transmitirles a sus clientes, buscando un socio profesional de “ganar – ganar”, en el que tanto la empresa cliente como la consultoría, obtengan los mejores beneficios.

- e) En condiciones normales las curvas de conocimiento técnico tienden a fortalecerse en los procesos de cambio, sin embargo esta misma inercia genera contradicciones lógicas, ya que cuando la tecnología cambia, la curva del conocimiento técnico en el mejor de los casos se mantiene y en el peor (que es lo que normalmente sucede) desaparece.
- f) Se ha comprobado con este estudio que las curvas de conocimiento de habilidades ejecutivas (lo que se conoce como “Perfil Blando”), cada vez más se fortalecen, lastimosamente no como teóricamente se quisiera, sino más bien con base la libre aceptación que tengan los ejecutivos sobre su empoderamiento personal y profesional.
- g) El desarrollo de los Perfiles Ejecutivos, tienen una relación directamente proporcional con el nivel de desarrollo y crecimiento de la empresa, siendo esta relación simbiótica, tan acentuada, que podríamos decir lo mismo de manera inversa; esto es: “EL NIVEL DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA TIENE RELACIÓN DIRECTAMENTE PROPORCIONAL CON EL DESARROLLO DE LOS PERFILES DE SUS EJECUTIVOS.”
- h) En la medida que las personas (gente / ejecutivos), tengamos definidos claramente nuestros objetivos, tanto personales como organizacionales, estaremos orientados hacia la búsqueda de un más alto nivel de desempeño en nuestro ejercicio ejecutivo y en nuestra propia vida personal. Paul Tomas Young dice: “UN OBJETIVO CLARAMENTE DEFINIDO Y LIBREMENTE DETERMINADO DOMINARÁ TIRÁNICAMENTE LA CONDUCTA DE LOS INDIVIDUOS”.

Recomendaciones:

Sugerimos la utilización y aplicación de un programa de potenciamiento ejecutivo, focalizado en aquellas debilidades encontradas y que se sintetizan en los siguientes modelos de Empoderamiento:

**MATRIZ DE DESARROLLO DE HABILIDADES EJECUTIVO GERENCIALES, PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA.**

**MAPA DE COMPETENCIAS EJECUTIVO GERENCIALES**

**Knowledge Management**

Número	HABILIDADES
<b>DIAGNOSTICO</b>	
1	Fines Objetivos y Metas
2	Ambiente
3	Cambio y Desarrollo Organizacional
4	Toma de Decisiones y Solución de Problemas
5	Estructura Organizacional
6	Efectividad y Eficiencia (Trampa de la Actividad)
7	Tamaño
8	Cultura Organizacional
9	Individuos o Miembros
10	Conflicto
11	Poder, Autoridad e Influencia
12	Comunicaciones
13	Estilos Ejecutivos y Estadios de Crecimiento
<b>CONDUCCION (Funciones)</b>	
14	Planificación (Objetivos, FODA, Estrategias, Evaluación y Control)
15	Organización (Departamentalización, Estructura de Autoridad, Delegación, Coordinación)
16	Personal (Competencias, Evaluación, Entrenamiento, Desarrollo de Carrera, Remuneraciones)
17	Dirección (Comunicaciones, Motivación, Liderazgo)
18	Locus de Control
18	Control (Verificación de Objetivos y Recursos, Frecuencia y Relevancia, Establecimiento de Estándares, Medidas Correctivas)
20	Administración de Proyectos
21	Administración de Recursos (Financieros - Técnicos - Económicos)
22	Administración por Procesos y Actividades
<b>CONDUCCION (Destrezas)</b>	
23	Administración y Manejo de la Resistencia al Cambio
24	Asertividad
25	Creatividad
26	Administración del Tiempo
27	Formación de Equipo
28	Negociación
29	Feedback
30	Inteligencia Emocional
31	Refuerzo Positivo
32	Coaching
33	Manejo del Conflicto
34	Autoanálisis del Propio Impacto
35	Escucha
36	Factores Críticos de Exito
37	Entrenamiento para Entrenadores
38	Presentaciones Efectivas y Manejo de Reuniones
39	Programación Neurolingüística
40	Relaciones Interpersonales Maduras (Personalidad de Loevinger)
41	Pensamiento Estructurado
42	Enfoque Comercial y de Ventas
43	Servicio y Relacionamiento con el Cliente



**PROGRAMA DE EMPODERAMIENTO PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA.**



**NOTA TÉCNICA:** Este Programa abarca varios temas, que se definirán una vez que se logre construir una “fotografía” actual del equipo de consultores a los que se defina como Back ups, sucesores del negocio.

**PRIMERA FASE:**

**DIAGNÓSTICO**



Esta Fase busca:

✚ Fomentar la interiorización, análisis y discusión por parte de los participantes de los siguientes temas:

- Servicio al Cliente (Atención, Respeto, Buen Trato, con base en herramientas de PNL.
- Cultura de Servicio: Un enfoque comportamental, con base en herramientas de Inteligencia Emocional.
- Diagnóstico Ejecutivo (Niveles de Satisfacción Personal y Organizacional, Perfil de Potencial: Trabajo Bajo Presión y Razonamiento Verbal; y Perfil de Personalidad: Personalidad Social, Personalidad Interna, Estilo de Trabajo y Estilo de Relacionamento Interpersonal.

**SERVICIO AL CLIENTE:**

- ✚ Ciclo de Servicio al Cliente
- ✚ Triángulo de Servicio al Cliente (Cliente – Proveedor – Empresa)
- ✚ Tipos de cliente
- ✚ Las 5S's del Servicio
- ✚ Destrezas personales para el Servicio

## **CULTURA:**

- + Un enfoque comportamental
- + Inteligencia emocional:
  - Madurez
  - Niveles de comportamiento

## **DIAGNÓSTICO:**

- + Niveles de Satisfacción Personal y Organizacional.
- + Personalidad
- + Potencial

## **SEGUNDA FASE:**

### **DISEÑO**



Esta Fase busca:

- ✚ Presentar los resultados obtenidos en la Primera Fase y Diseñar el Modelo de Abordaje de las siguientes Fases:
  - Definición del Perfil Ideal de la Empresa de Consultoría.
  - Definición de los Temas en los que se entrenará al Equipo de los Mandos Medios y Aprobación del programa.
  - Ubicación de Escenario, Actores y Piezas Clave, en otras palabras se identificarán los mejores talentos, se definirán las acciones que se deben desarrollar, así como, se tomarán las decisiones oportunas en cuanto al empoderamiento de la gente.
  
- ✚ Definir el Plan Individual de Desarrollo de los Participantes (PID):
  - Gap de Empoderamiento, esto se refiere a la identificación de las áreas del “perfil blando” (habilidades ejecutivas) que se requiere potenciar, y, a la generación de un Mapa que se debe convertir en un compromiso, entre el participante, la empresa y la más alta gerencia.

***TERCERA FASE:***

***IMPLEMENTACIÓN***



Esta Fase busca:

- ✚ Entrenar a los Participantes en los Temas definidos en la etapa anterior y considerados en el Abordaje General, presentado en el Gráfico No. 1
  
- ✚ Si bien los temas propuestos, son el resultado de lo que hemos observado, que es necesario entrenar generalmente en un Programa de Empoderamiento de Mandos Medios en nuestro País; nuestra experiencia nos permite proponer que estos temas sean definidos en la Etapa de Diseño, esto “focalizaría” y “personalizaría” nuestra intervención, generando de esta manera un impacto de mayor nivel en el proceso de Cambio y Empoderamiento del Grupo Objetivo.
  
- ✚ Las siguientes fases (Mejora Continua y Seguimiento), deberán ser diseñadas y coordinadas, conforme al desarrollo del Proyecto.