

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS



**IMPACTO DEL MANUAL DE TRABAJO EN EQUIPO DE ROBERT
WINTER EN LAS CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES: CASO
EMPRESA EAI "POMALCA" S.A.A**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA:

KATHERIN MARTINA HUERTAS NUNTÓN

Chiclayo, Julio 2013

**IMPACTO DEL MANUAL DE TRABAJO EN EQUIPO DE ROBERT
WINTER EN LAS CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES: CASO
EMPRESA EAI "POMALCA" S.A.A**

POR:

KATHERIN MARTINA HUERTAS NUNTÓN

**Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR EL JURADO INTEGRADO POR:

**Mgrt. Amoros Rodríguez, Eduardo
PRESIDENTE**

**Mgrt. Giron cordova, Rafael
SECRETARIO**

**Mgrt. Ruiz Coronado, Willam
VOCAL**

DEDICATORIA

A mis padres Rosa Elena y Wigbertho, por darme sentido y las fuerzas para seguir en este proceso.

A mi hermana Karolain, por sus consejos, apoyo y quien me motivo a culminar una carrera profesional,

Este trabajo de investigación es tan suyo como mío.

AGRADECIMIENTO

A nuestro Profesor Willam Ruiz Coronado por darme el impulso a fin de llevar a cabo este proceso a la realidad.

A Sandra Loayza Chumacero por su apoyo, disposición, y ayuda experta; asimismo a todos los trabajadores del área de Recursos Humanos de la empresa AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.

INDICE DE TEMAS

Resumen	9
Abstract	10
Presentación de la empresa	11

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación problemática	14
1.2 Formulación del problema	15
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación e importancia del problema	16

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes	18
2.2. Bases teórico-científicas.	20
2.1.1 Definiciones de equipo	20
2.2.2 Concepto de trabajo en equipo	20
2.2.3 Funciones de un líder para el trabajo en equipo	22
2.2.4 Estrategias que actúan sobre el trabajo en equipo	22
2.2.5 Personalidad en el trabajo en equipo	23
2.2.6 Cultura que afecta al trabajo en equipo	25
2.2.7 Organizaciones en el trabajo de equipo	25
2.2.8 Eficiencia – eficacia en el desarrollo de las tareas	26
2.2.9 Nivel de esfuerzo con la comunicación efectiva en el trabajo en equipo	27

2.2.10 Composición del equipo y la eficacia del equipo	27
2.2.11 Modelo de Eficacia Grupal de Hackman (1987)	27
2.3 EL MODELO DE BELBIN	29
2.3.1 Factores importantes en la efectividad del equipo	29
2.3.2 Efectos de la satisfacción	30
2.3.3 Efectos en el desempeño	30
2.4 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO MLQ	31
2.4.1 Consecuencias organizacionales que evalúa el MLQ:	32
A. Esfuerzo Extra	32
B. Efectividad	32
C. Satisfacción	33
2.5 MANUAL DE TRABAJO EN EQUIPO	33
2.6 EL MODELO DE MEJORA DE PROCESOS: DESARROLLO	33
IDENTIFICACIÓN DEL TEMA	33
Selección del tema	33
Declaración del tema	34
Recogida de datos sobre el proceso	34
Los equipos reunirán esta información utilizando varias herramientas:	34
2.7 DIAGRAMA DE FLUJO	34
Utilidad de diagrama de flujo	34
Recomendaciones generales para su desarrollo	35
Datos de los diagramas de flujo	35
Pasos en la construcción de un diagrama de flujo	37
Análisis causa- efecto	38
Identificación de causas potenciales	38
Diagrama de causa- efecto	38
Construir un esquema de causa-efecto	39
Consejos para construir un diagrama de causa-efecto	40
2.8 IDENTIFICACION DE MEJORAS	41
Identificación de propuestas de mejora	41
Construcción de una matriz de criterios	41

Selección y prueba de mejoras	41
Implantación de mejoras	42
2.9. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.	43
2.10. Formulación de la hipótesis.	43
2.11. Identificación y operacionalización de variables.	44

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación.	47
3.1.1 Tipo	47
3.1.2 Diseño de investigación experimental	47
3.2. Población, muestreo y muestra.	47
3.3. Recolección de datos.	50
3.4. Procesamiento y análisis de datos.	50

CAPÍTULO IV: RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1. Confiabilidad y Validez del cuestionario	52
4.2. Nivel basal de las variables del estudio	52
4.2.1. Resultados del nivel basal de las variables	61
4.3. Desarrollo del programa de Capacitación	63
4.4. Nivel final de las variables de estudio	67
4.4.1. Resultados del nivel final de las variables	76
4.5. Grados de relación entre las variables de estudio	83
4.5.1 Formulación de hipótesis	83
4.5.2 Nivel de frecuencia	84
4.5.3 Estadístico de prueba	84
4.5.4 Región crítica	84
4.5.5 Decisión	85
4.5.6 Conclusión	85
CONCLUSIONES	86

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	88
Anexos	94

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Consecuencia organizacional Pre test (Jefes)	53
Tabla N° 02 Consecuencia organizacional (Control y Apunte)	54
Tabla N° 03 Consecuencia organizacional (Capacitación)	54
Tabla N° 04 Consecuencia organizacional (Reclutamiento)	55
Tabla N° 05 Consecuencia organizacional (Organización y Procedimiento)	56
Tabla N° 06 Consecuencia organizacional (Compensación y Beneficio)	57
Tabla N° 07 Consecuencia organizacional (Bienestar Social)	58
Tabla N° 08 Consecuencia organizacional (Relaciones Laborales)	59
Tabla N° 09 Consecuencia organizacional Post test (Jefes)	59
Tabla N° 10 Consecuencia organizacional (Control y Apunte)	60
Tabla N° 11 Consecuencia organizacional (Capacitación)	60
Tabla N° 12 Consecuencia organizacional (Reclutamiento)	61
Tabla N° 13 Consecuencia organizacional (Organización y Procedimiento)	62
Tabla N° 14 Consecuencia organizacional (Compensación y Beneficio)	63
Tabla N° 15 Consecuencia organizacional (Bienestar Social)	63
Tabla N° 16 Consecuencia organizacional (Relaciones Laborales)	66

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01 Modelo normativo de efectividad grupal	28
Figura N° 02 Símbolos utilizados en la construcción de un diagrama de flujo	36
Figura N° 03 Modelo de mejora de procesos	37
Figura N° 04 Diagrama Causa – Efecto	39

RESUMEN

La presente investigación es de tipo descriptiva correlacional y se ha desarrollado con el objetivo de medir el nivel de correlación entre el manual de trabajo en equipo de Robert Winter y sus consecuencias organizacionales. La unidad de análisis fue el área de Recursos Humanos de la empresa: Agroindustria Pomalca S.A.A., que estuvo constituido por siete jefes y veinte colaboradores; a los cuales se les aplicó un pre test y pos test para medir las variaciones de las variables dependientes: Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción de los trabajadores antes y después de haberse aplicado la variable independiente: manual de trabajo en equipo de Robert Winter, cuya aplicación ha sido la capacitación del personal de estudio en aspectos puntuales de la competencia: trabajo en equipo. Los principales resultados muestran un nivel de percepción alta de los trabajadores sobre los resultados organizacionales, después de haber recibido la capacitación; por lo cual se concluye en el estudio, a un nivel de confianza del 95%, que la variable independiente tiene un impacto positivo sobre la variable dependiente.

Palabras claves: trabajo en equipo, esfuerzo extra, efectividad, satisfacción

ABSTRACT

This research is descriptive correlational and developed in order to measure the level of correlation between teamwork manual of Robert Winter and organizational consequences. The unit of analysis was the area of Human Resources Company: Agribusiness Pomalca SAA, which was made up of seven officers and twenty collaborators, to which we applied a pre-test and post-test to measure the variations of the dependent variables: Effort Extra, Effectiveness and satisfaction of workers before and after application of the independent variable: teamwork manual of Robert Winter, whose application has been the study staff training in specific aspects of competition: teamwork. The main results show a high awareness level of employees on organizational results, after receiving training, for which the study is concluded, to a confidence level of 95%, that the independent variable has a positive impact on the dependent variable.

Key Word: teamwork, extra effort, effectiveness, satisfaction

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Planteamiento empresarial

Datos históricos:

Pomalca, aparece como hacienda cañera durante la mitad del siglo XVIII, con el nombre de San Pedro de Alcántara de Pomalca, localizada en el denominado "Valle Viejo" (Lambayeque-Reque), en las antiguas comunidades de Cinto y Collique.

En 1642 el capitán Martín Núñez de Alzo adquirió la hacienda, dejándola en herencia a sus hijos. Entre los años 1699 y 1702 don Juan Bonifacio se señaló adquiere mediante compra. En 1742 don Domingo Navarrete compra en remate dichos bienes.

En 1754 Pomalca era administrada por la iglesia Jesuita. En 1758, doña Francisca Leal Rayo compra la hacienda en remate público, incumpliendo con el pago y en el año 1768 es adquirida mediante remate público por don Francisco Malerva.

En 1784 don Juan José Martínez de Pinillos compran Pomalca en remate público los bienes de Malerva, quienes a su vez, en 1810 vende sus fundos de Pomalca y Collus a don Vicente Gutiérrez, estos últimos intensificaron el cultivo.

Pasada a la depresión de la Guerra del Pacífico aumenta la producción y como consecuencia de la primera Guerra mundial los precios se elevan y se incrementan aún más la producción; constituyéndose el 30 de junio de 1902 la "Sociedad Agrícola Pomalca Limitada"

El año 1920, las acciones de esta sociedad, son adquiridas por la "Sociedad Viuda de Piedra e hijos S.A.A.", cuyos propietarios eran la familia de la Piedra del Castillo

Dado el auge de la industria azucarera, la Sociedad Viuda de Piedra e hijos S.A.A compro la "Sociedad Agrícola Pomalca", la cual opero la plantación azucarera Pomalca. Después de 1920, la familia de la Piedra expandió la producción Azucarera por la intensificación y la nacionalización en la producción en Pomalca y por la anexión de varias haciendas en el valle.

Tres haciendas mayores fueron anexadas a Pomalca y en las cuales se sembró caña de azúcar. En 1933 tomaron a deuda la hacienda Saltur; en 1943 compraron las haciendas Sipan y la Concordia; En 1954 fue anexada Pampagrande; previamente estas tres haciendas habían producido arroz y maíz. Asimismo adquirieron la hacienda Samán en 1933, Mocce en 1957 y otras más. Igualmente fueron propietarios de varias haciendas en Cajamarca como Udima, Montesecco (1920), espinal, Pan de azúcar, Ayacos, etc. Con cultivos de pastos, café, arroz, cacao y abastecedores de animales de tiro y campo. Mientras que las operaciones de la hacienda se expanden, la familia de la Piedra continuó operando la mayoría de sus negocios previamente establecidos (comercio, industria, bienes y raíces) y añadiendo un poco más. Llegando a convertirse en un poderoso enclave del norte peruano y desarrollándose en las condiciones del mercado capitalista, siendo su criterio de "mayor ganancia a más bajo costo", originándose la explotación de los trabajadores productores de riqueza, los mismos que vivieron en condiciones infrahumanas.

Posteriormente, en junio de 1969, fue afectada por la Ley de Reforma Agraria N° 17716 y se constituyó en cooperativa Agraria Azucarera Pomalca, el 03 de octubre de 1970. Años después, con fecha 13 de Marzo de 1996, se promulgo el Decreto Legislativo N° 802 denominado "Ley de Saneamiento Económico Financiero de las Empresas Agrarias Azucareras", por lo cual la cooperativa opto por la alternativa establecida en el artículo 5 inciso b del mencionado dispositivo de cambiar su modelo empresarial de cooperativa a sociedad anónima abierta de accionariado difundido, el cual se encuentra regulado por la Ley del Mercado de Valores D.L.861 (ahora texto único ordenado, aprobado

por D.S. 093-2002-EF del 11 de junio del 2002), la supervisión y control está a cargo de la Comisión Nacional de Empresas y Valores (CONASEV). Luego de diversas administraciones, en las cuales continuaba la crisis empresarial; y, después de realizada una junta general de accionistas el 17 de octubre del 2004, ingresa a administrar a Pomalca el grupo Oviedo, quienes con apoyo del estado; continúan al frente de la empresa, con resultados positivos.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

Los estudios afirman la importancia del trabajo individual de los diferentes trabajadores de una empresa; es decir, priorizan el trabajo individual más no el trabajo en equipo, por ello en la era del conocimiento, se requiere un trabajo en equipo, en la cual todos los trabajadores deben aprender a realizar sus labores de manera coordinada y secuencial para lograr los objetivos trazados. “El trabajo en equipo es una inversión en el futuro, un pilar fundamental del progreso social y del desarrollo humano, tanto personal como académico o profesional” Ballenato, (2005). El trabajo en equipo, permite el logro de los objetivos trazados de manera más objetiva y fácil; porque simplifica las funciones, permite la participación de todos los trabajadores de una manera conjunta; y, finalmente permite que se aborden los diferentes problemas de las áreas respectivas.

En la revisión de la literatura nos hemos encontrado con diferentes fuentes bibliográficas sobre el tema “trabajo en equipo”. Abundan libros textos y manuales para ponerlo en práctica. Uno de esos manuales es el manual de trabajo en equipo de Robert Winter, objeto de nuestro estudio. Sin embargo, no hemos podido ubicar fuentes primarias que informen sobre la pertinencia e impacto de este texto en el campo laboral. Lo expuesto nos invita a realizar un estudio sobre este aspecto.

Otro aspecto importante en el mundo de las organizaciones, son las llamadas consecuencias organizacionales (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción). Según Ballenato, (2005), estas variables afectan a la eficacia de la empresa su estructura, comunicación, la motivación, la cohesión y el liderazgo”. Sin embargo, no hay estudios que relacionen el efecto del trabajo en equipo en estas variables.

En la empresa Pomalca no hemos evidenciado como estrategia frecuente de la organización el trabajo en equipo, el trabajo se realiza de manera empírica, no se sigue un orden establecido, solamente se tiene en cuenta los objetivos de las tareas a realizar. se realizó una entrevista con los jefes del área, preguntas básicas que se plantearon como ¿usted trabaja en equipo?; ¿Cuáles son los elementos esenciales para el trabajo en equipo?, y ¿Cuál es su apreciación de trabajar en equipo?

En las circunstancias actuales, los trabajadores de la empresa Pomalca tienen que aprender a realizar su trabajo de manera conjunta, debido a que los logros de este equipo, serán los logros de la empresa, esto se demuestra poniendo en práctica el manual del trabajo en equipo propuesto, por el impacto que han tenido las empresas que lo pusieron en práctica; además, se debe tener en cuenta que empresa que no aprende a trabajar en equipo, fracasara en poco tiempo, esto nos lleva a afirmar, que empresas como Pomalca, deben convertirse en una institución inteligente; es decir, que aprendan a resolver sus problemas de manera conjunta para lograr los objetivos trazados.

Lo señalado, nos impone estudiar las variables trabajo en equipo y consecuencias organizacionales contextualizadas en una realidad empresarial que adolezca de la medición de ello. Frente a esta demanda nos hemos planteado el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es el impacto del Manual de Trabajo en Equipo de Robert Winter en las Consecuencias Organizacionales (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción) en la empresa EAI “Pomalca” S.A.A?

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el impacto del Manual de Trabajo en Equipo de Robert Winter en las Consecuencias Organizacionales (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción) en la empresa EAI “Pomalca” S.A.A?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo general:

- Medir el nivel de correlación entre el Manual de Trabajo en equipo de Robert Winter y consecuencias organizacionales: caso empresa E.A.I. "Pomalca" S.A.A

1.3.2 Objetivos específicos:

- Medir el esfuerzo extra, efectividad y satisfacción de los trabajadores del área de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. y el Impacto de la capacitación de trabajo en equipo, antes de aplicar el programa de capacitación.(pre test)
- Capacitar al personal de la empresa del área de recursos humanos para el trabajo en equipo de acuerdo al manual de trabajo en equipo de Robert Winter
- Medir el esfuerzo extra, efectividad y satisfacción de los trabajadores del área de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. y el Impacto de la capacitación de trabajo en equipo, después de haber aplicado el programa de capacitación (post test)

1.4. Justificación e importancia del problema

Según Bernal, este trabajo de investigación se justifica desde la perspectiva teórica, porque busca aportar conocimiento sobre la relación que existe entre el trabajo en equipo y las variables las cuales son consecuencias organizacionales. Así mismo, también se justifica desde el punto de vista práctico, porque los resultados de investigación aportaran una mejor gestión de la empresa objeto de estudio.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

En 1997 Robert Winter inicio el proceso de creación de equipos de mejora, que se extendió a todos los estamentos de la UPV/EHU (Documento privado de la cátedra de la calidad). La presente "Guía para el trabajo en equipo" no aparece por generación espontánea. Nace de una larga colaboración de sus autores con la Cátedra de la Calidad UPV/EHU y la experiencia de centenares de personas en el trabajo en equipos de mejora.

En el 2005, la Cátedra de Calidad ha realizado una encuesta dirigida a las personas que han participado en los equipos de mejora, con el objetivo de recoger la valoración que hacen de su experiencia las personas que participaron en dichos equipos.

Uno de los aspectos importantes en el conocimiento del lugar de trabajo, basado en una mayor especialización, el mismo que ha conducido a una proliferación de estructuras de trabajo en equipo, tal como lo han señalado Adler, & Heckscher, (2008). Desde el comienzo de los estudios en los centros laborales, los equipos, son vistos como mecanismos de integración del conocimiento; y, es a través de trabajo en equipos individuales, que pueden ser compartidos y se movilizaron en el equipo Alvesson, M. (2004). La idea del trabajo del conocimiento basado en el equipo TBKW (esfuerzo de trabajo en equipo), se ha adoptado para describir los procesos específicos de trabajo con el conocimiento; el trabajo en equipo requiere el intercambio de conocimientos Gilson, L. & Shalley, (2004), La importancia de TBKW (esfuerzo de trabajo en equipo), tiene méritos teóricos y prácticos; sin embargo, hay una generalizada hipótesis en la literatura general del equipo que más trabajo en equipo siempre es mejor, especialmente en el conocimiento del dominio de trabajo Barrick M, Bradley B, Kristof-Brown AL, and Colbert A. (2007). Cabe señalar que el trabajo en equipo no siempre es una forma óptima para la

integración del conocimiento; a veces, el trabajo en equipo no requiere cerca de interacción, sino más bien un grupo de personas que trabajen en tareas independientes Hambrick,D. (1994). Si bien los enfoques de contingencia útil para entender los tipos de equipos y la dinámica interna.

Por lo señalado líneas arriba, tenemos la plena conclusión que existe una creencia general en la literatura relacionada al trabajo en equipo, en la cual se señala que el trabajo en equipo siempre es mejor, especialmente cuando la integración del conocimiento es key Yet. El trabajo en equipo no siempre es necesario en el trabajo del conocimiento. Mediante la adopción de un caso enfoque basado en el uso de un total de 88 entrevistas de cuatro equipos de los proyectos que operan en diferentes empresas en Suecia y los EE.UU., tres procesos de conocimiento se analizan en cuanto a la forma en que se aprovechan en equipo trabajo basada en el conocimiento TBKW (esfuerzo de trabajo en equipo), Un marco de los cuatro tipos de TBKW (esfuerzo de trabajo en equipo), está delineado: estandarizada, modular, integrador y de colaboración, que se distinguen por la estructura del problema mal vs bien estructurado que enfrenta el equipo y la composición del conocimiento heterogéneo frente homogéneo en el trabajo.

Muchos autores incluyen en sus estudios sobre si la diferencia de rendimiento entre los géneros se ve afectada por la composición de género de los equipos. Un real esfuerzo es empleado con un salario base, ya sea en el desempeño del equipo, o sobre el resultado de una competición entre equipos. Encontramos que, en relación con un entorno de un solo sexo, la diversidad de género aumenta la brecha de rendimiento entre los géneros con goce de sueldo del equipo mientras que disminuye la brecha con la competencia por equipos. Los resultados muestran que puede haber un conflicto entre el objetivo de maximizar el rendimiento general y para minimizar la desigualdad de género.

2.2. Bases teórico-científicas.

2.1.1 Definiciones de equipo

Ancona & Caldwell, (1992) .han señalado que “Los equipos se han convertido en una parte esencial de la forma en que se desarrollan las organizaciones.” La evidencia sugiere que los equipos generalmente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia

Es por ello que los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez Goodman, Devadas y Griffith-Hughson, 1988 en Ancona & Caldwell, (1992) Además, facilitan la participación de los empleados en las decisiones de operación. Son un medio eficaz para que la administración democratice su organización y aumente la motivación de sus empleados

Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables.

2.2.2 Concepto de trabajo en equipo

Para Katzenbach y K. Smith: “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida”. Si bien es cierto el trabajo en equipo es una modalidad de esquematizar las actividades frecuentes que realizan entorno a una eficiencia donde asumen una misión de trabajo es allí donde colaboradores asumen cada uno de sus roles.

Según Fainstein, Héctor: “Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados”. Como había mencionado las

actividades que realicen los colaboradores demostrando eficacia, eficiencia en sus resultados.

El trabajo en equipo es la disposición y capacidad para compartir conocimientos y experiencias que permiten a una persona trabajar, conjuntamente para alcanzar un fin en común, distribuyendo y/o asignando responsabilidades con base a las fortalezas de cada uno de los integrantes. D.Hellriegel, & J.W.Slowcum, (1998). Aprender la experiencia del equipo es desarrollar habilidades que se va descubriendo. Debe de existir una misión clara para el equipo y al mismo tiempo considerar el rendimiento que demuestra a su vez.

Puede ser desarrollado por un pequeño grupo ya existente, como cuando un grupo de alumnos que cursan la carrera se inscriben en la misma materia con el objetivo de estudiar y realizar juntos trabajos para promocionarla. Para otros, puede ocurrir que la interacción producida por el trabajo en equipo de lugar a la integración de uno o varios grupos.

Fainstein, H. (1997). "El trabajo en equipo es una modalidad de trabajo que puede ser realizada o no por un grupo." Por tanto, hay equipo en ocasión de la acción, de la tarea, para lograr resultados. Los grupos de trabajo se centran en el líder que asume la tarea y las responsabilidades individuales, mientras que un equipo el liderazgo es compartido al igual que las responsabilidades que asumen según sus roles, compromisos con su misión, se discute, se decide pero conjuntamente.

Según Carsten y Spector, (1987), "Los trabajadores que le encuentran significado a su trabajo y que se involucran en la toma de decisiones son más productivos y felices con su empleo porque toman mejores decisiones relacionadas con su trabajo y disponen de un conocimiento más amplio del mismo". El alto grado de apoyo y cohesión en un equipo potenciado contribuye a una comunicación más fluida entre los

miembros del equipo. Algunos de estos resultados son importantes porque se asocian, a su vez, con otros resultados organizacionales positivos. Por ejemplo, los trabajadores que están más satisfechos con su empleo se ausentan y cambian menos de trabajo

Trabajo en Equipo resulta una actividad desafiante e integradora que además puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o aún de su entorno. En este ámbito cada uno aporta información, conocimientos y experiencia desde su propia perspectiva. Por ello, esta modalidad de trabajo exige ciertas acciones y comportamientos particulares de los participantes, tales como opinar, escuchar, negociar, consensuar, integrarse, ceder, aceptar. Actitudes no tan comunes en muchas de nuestras organizaciones. Refirió Kenneth J. Mussnug y Aaron W. Hughey (1997).

2.2.3 Funciones de un líder para el trabajo en equipo

Según Sanguineti, L. (2003). "El líder de un equipo debe ejercer dos tipos de funciones son:

- Las relacionadas con la institución y desarrollo del equipo de trabajo
- Las vinculadas específicamente con cada tarea asignada a uno de los miembros.

2.2.4 Estrategias que actúan sobre el trabajo en equipo

Según Ros, G. (2006), existen tres herramientas básicas para fomentar el trabajo en equipo, están son: la planificación estratégica, la gestión de la calidad total, y el cambio y desarrollo organizacional:

Por ello en lo referente a la planificación estratégica, es una de las herramientas para la eficacia del equipo para centrarse en los objetivos.

Uno de los elementos básicos de la calidad total es la comunicación. Toda persona o departamento de la empresa tiene un cliente; y por consiguiente, criterios autónomos para definir su propio trabajo.

“Su satisfacción del cliente. Calidad total significa así, consolidar la capacidad de la empresa para satisfacer al cliente e incrementar continuamente esa satisfacción”. Galgano, 1995; Athei, 1999; De la torre, 1997; Fernández, et. Al 1997 citado por Ros G. (2006).

La tercera estrategia consiste en el cambio y desarrollo organizacional. La cual se vale de los procesos del equipo o grupos de trabajo para centrarse en la cultura organizacional global de una empresa, con objeto de lograr el cambio planeado.

2.2.5 Personalidad en el trabajo en equipo

Siguiendo con el mismo autor Cardona, P y Wilkinson, H. (2006), “El trabajar en equipo, la personalidad se manifiesta en la tendencia a asumir determinados roles y evitar otros.” Los principales roles son los siguientes:

- **Creativo:** Son innovadores e inventores “Es el rol imaginativo, que resuelve problemas difíciles, que encuentre soluciones novedosas y nuevas maneras de abordar situaciones. Es por lo cual que se establecen reglas pre determinadas y no llegan a quedar en el aire. Para que el grupo pueda trabajar de una manera más concisa que tengan fundamentos para que así puedan brindar soluciones reales
- **Investigador de recursos:** Es aquella persona que suele estar en el ámbito de la investigación donde busca mejoras para el grupo. “es el rol extrovertido, entusiasta, comunicativo, que explora las oportunidades y desarrolla contactos.”

- **Coordinador:** Es el rol maduro, que inspira confianza. La debilidad de este rol es que puede verse por los demás como manipulador.
- **Impulsor:** “Es el rol retador, dinámico, que se crece bajo presión. La debilidad de este rol es que está próximo a la provocación y es fácil que hiera la sensibilidad.” Como puede tener fortalezas, también puede tener debilidades en donde ese tipo de debilidades lo puede convertir en oportunidades y mejoras para su equipo.
- **Evaluador:** Es el rol serio. La debilidad de este rol es que le puede faltar habilidad para inspirar a otros. Este tipo de rol llega a realizar varios resultados positivos siempre y cuando tenga un enfoque claro y preciso de lo que tiene que hacer. Puede haber que algunos duden de su palabra, pero varios pueden mejorar.
- **Cohesionador:** Es el tipo de personas que está orientado a las relaciones sociales, de carácter suave y sensible. Son los miembros más colaboradores del equipo. Se puede trabajar con ellos ya que poseen un temperamento agradable, sociables que se llegan a preocupar por los demás. “Es el rol cooperativo, perceptivo, apacible y diplomático, que sabe escuchar la debilidad de este rol es que puede ser indeciso.” Su debilidad está en la indecisión en los momentos de crisis.
- **Implementador:** Es el rol disciplinado, conservador, de confianza. La debilidad de este rol es que es un punto inflexible y lento a la hora de responder.
- **Finalizador:** “Es el rol perfeccionista, ansioso, que busca eliminarlos. La debilidad de este rol es que preocupa demasiado y es reacio a delegar.” Posee una gran capacidad para el seguimiento y atención en lo mínimo. Normalmente no se necesita de muchos incentivos externos, posee grandes altos estándares de trabajo.

- **Especialista:** “Es el rol autónomo, que va por libre en su dedicación a la tarea y que aporta conocimientos. La debilidad de este rol es que contribuye solo un frente muy determinado.” Tiene la capacidad de iniciativa, personas que son dedicadas al trabajo que desempeñan que se enorgullece en adquirir habilidades técnicas y su mayor prioridad es mantenerse en estándares profesionales.

2.2.6 Cultura que afecta al trabajo en equipo

Para los autores Milliken & Martins, (1996) “La teoría económica ha centrado en la heterogeneidad de los miembros del equipo con respecto a la capacidad, pero no proporciona ninguna pista en cuanto a la cuestión de cómo diferentes culturas o la composición de género de los equipos afecta los resultados.”

2.2.7 Organizaciones en el trabajo de equipo

Los equipos de trabajo, se inscriben en un contexto organizacional, la estructura y el apoyo de la organización afecta a los equipos en realizar y lograr sus objetivos Guzzo y Dickson, (1996). “La comprensión del apoyo de la organización afecta a la potencia, porque los gerentes a menudo son capaces de influir en el apoyo a la organización contexto en el que operan los equipos.” En este tipo, el trabajo en equipo puede ser de una valiosa ayuda, al otorgar situaciones que nos puedan facilitar la aplicación de dinámicas que defienden la exploración y autodesarrollo mediante su propia experiencia que ha ido adquiriendo. Una estrategia de desarrollo organizacional, consiste en estudiar los grupos, equipos que coexisten en cualquier organización para saber cómo organizarlos, utilizarlo y como ofrecer resultados.

Las organizaciones pueden apoyar a los equipos, asegurándose que estos sean necesarios, tales como el acceso a la información, equipos.

2.2.8 Eficiencia – eficacia en el desarrollo de las tareas

Ros, G. (2006) refirió: Habitualmente se definen ambos conceptos, el de eficiencia productiva y eficacia de las empresas, a partir de una realidad “histórica”, como es la tendencia a reducir costes para incrementar beneficio. Así tenemos que:

- Eficiencia productiva global: “Es el resultante de la suma de las eficiencias locales. En consecuencia, cuando hablamos de la competitividad global de la empresa, nos referimos al resultado aditivo de las eficiencias locales.”

Más depende de la calidad de la organización y de la interacción entre los actores.

- Eficacia de la empresa: Reside en su capacidad en obtener el máximo valor consumiendo los mínimos recursos.

Asimismo si acotamos los conceptos de la eficacia- eficiencia, dentro de la dinámica de los grupos o equipos podemos observar que:

- “Para conseguir eficiencia los equipos, esto requiere una especialización en la función, y por consiguiente, este servicio a la eficiencia, conduce necesariamente a una diferenciación de actividades y roles dentro del propio equipo.”
- Mientras que para lograr la efectividad, se requiere un equilibrio entre estandarización y flexibilidad.

2.2.9 Nivel de esfuerzo con la comunicación efectiva en el trabajo en equipo

El diseño refleja una situación donde la gente trabaja en sus tareas por separado, no sean capaces de comunicar entre mediando en los resultados y no se puede observar el nivel de esfuerzo de los otros miembros del equipo durante su trabajo. Es por ello que donde no existe una comunicación fluida por que no llegan a desarrollar el trabajo en equipo.

2.2.10 Composición del equipo y la eficacia del equipo

La composición de un equipo tiene que ver con su eficacia. La investigación ha demostrado la importancia de las características físicas, conocimiento del trabajo, y el liderazgo en el éxito del equipo. Estos factores se abordarán aquí en relación con la efectividad del equipo Edwards, B., Day, E., Arthur, J., & Bell, S. T. (2006). Señalando que la precisión mental de equipos de trabajo era un fuerte predictor del rendimiento de una similitud.

Por ejemplo, los miembros del equipo con un buen conocimiento del equipo y que participó en el equipo de buenas interacciones se observó un aumento en la eficiencia de trabajo, rendimiento y calificaciones de observadores de la efectividad del equipo Hirschfeld, R., Jordan, M., Field, H., Giles, W., & Armenakis, A. (2006). Otras investigaciones muestran que los equipos de trabajo son más capaces de cumplir con los plazos, cuando los miembros están de acuerdo en los aspectos temporales de su tarea.

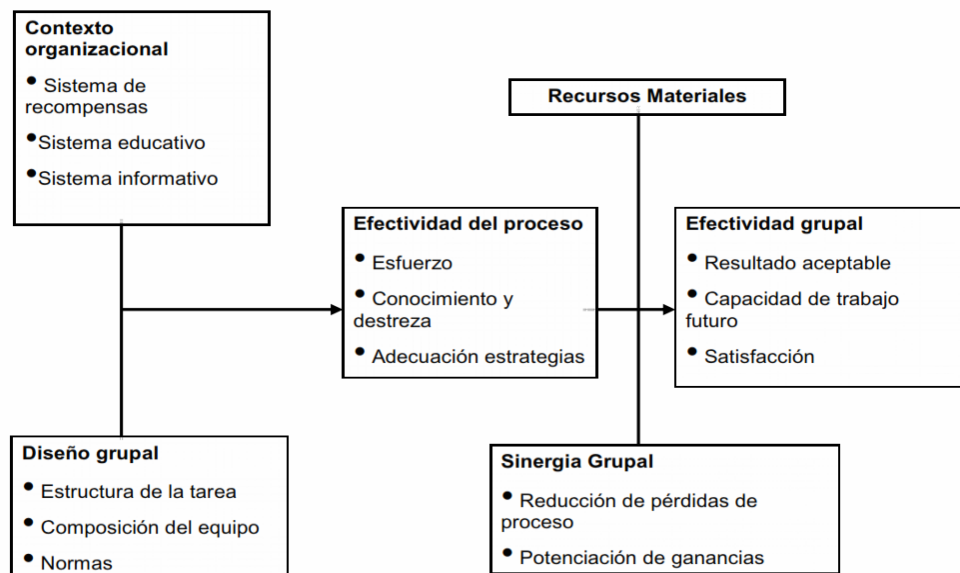
2.2.11 Modelo de Eficacia Grupal de Hackman (1987)

Hackman citado por Zornoza, A., Salanova, M, y Peiro, J. (1996), elaboró uno de los modelos más representativos sobre la eficacia de los equipos de trabajo. Su modelo destaca las características del contexto (diseño

del equipo), más que el proceso de interacción grupal propiamente dicho, como determinante básico de la Efectividad grupal. Hackman (1987) formula un modelo normativo que pretende identificar los elementos que determinan el nivel de eficacia de un equipo en la ejecución de la tarea. Para ello, destaca específicamente el diseño del equipo y el diseño de la tarea como formas de intervención que permiten mejorar la productividad

El objetivo del modelo normativo es identificar los factores que más influyen en la Eficacia grupal y, en su caso, introducir cambios para incrementarla. Su modelo se aplica únicamente a equipos de trabajo en organizaciones, esto es, a equipos formales (de proyectos, de negociación, autónomos) que tienen una o más tareas a ejecutar que pueden ser medidas. A continuación reproducimos gráficamente su modelo.

Figura N° 01 Modelo normativo de efectividad grupal



2.3 EL MODELO DE BELBIN

El trabajo de Meredith Belbin (1981), basado en el análisis de grupo de managers, ha proporcionado una clara visión de las relaciones internas del grupo y la clasificación de los roles necesarios para que el equipo o grupo trabajen efectivamente.

Belbin, inspirado por los trabajos de Benne y Sheats (1948), sobre la influencia de los roles definidos como características conductuales en la efectividad del trabajo. Relaciona los tipos de roles de equipo con el funcionamiento efectivo del equipo.

Belbin afirmó que los roles de equipo eran vitales para la efectividad del desempeño del equipo e identificó cinco principios que subyacían a tal desempeño (Aritzeta y Ayesaran citado por Ros, J (2006):

- Cada miembro, contribuye al logro de los objetivos del equipo a través del desempeño, tanto funcional (determinado por su conocimiento o habilidad profesional) como del rol de equipo (determinado por sus patrones característicos de interacción en el equipo).
- El equipo necesita de un equilibrio óptimo entre el rol funcional y el rol del equipo.
- Se promueve la efectividad del equipo en la medida en que los miembros del equipo reconozcan las necesidades y potencialidades del equipo y se auto-ajusten a ellas.
- Ciertas cualidades personales se adecuan a ciertos roles mientras que reducen la probabilidad de que puedan adoptar otros roles.
- Un equipo puede desplegar sus recursos técnicos de forma excelente solo cuando existe un rango mínimo de roles de equipo que asegure un trabajo de equipo suficiente.

2.3.1 Factores importantes en la efectividad del equipo

Aparte de los factores físicos, variables psicológicas como la capacidad mental y el significado de la tarea son importantes para la cohesión del equipo. Dos factores pueden influir: la precisión y la

similitud. Mientras que la precisión mental refleja la medida en que los modelos de los miembros del equipo mentales representan adecuadamente una específicas de conocimiento, habilidad de dominio, la similitud se refiere al nivel en el que el equipo miembros poseen modelos compartidos, mental similar, o que se superponen Edwards, B., Day, E., Arthur, J., & Bell, S. T. (2006).

Además, la tensión laboral se reduce cuando estos factores son considerados en componer los equipos. Porque la colaboración es importante para resolver la tarea y la relación conflicto, el estilo de liderazgo puede ser un factor importante en la efectividad del equipo. Leach, D. Wall, T., Rogelberg, S. G., & Jackson, P. (2005)

Otras investigaciones muestran que los equipos de trabajo son más capaces de cumplir con los plazos, cuando los miembros están de acuerdo en los aspectos temporales de su tarea Gevers, trabajo de reflexividad de equipo en la medida en que un equipo de trabajo reflexiona y modifica su funcionamiento y el rendimiento es otro factor importante que determina la eficacia de un equipo de trabajo.

2.3.2 Efectos de la satisfacción

Los autores Podsakoff y Schriesheim (1990) “concluyeron que los subordinados estaban más satisfechos con su situación cuando los líderes les entregaban recompensas contingentes con su desempeño.” Si las recompensas no eran contingentes, tal satisfacción no se presentaba. Señalaron que el feedback negativo no contingente se correlaciono negativamente con la satisfacción de los empleados.

2.3.3 Efectos en el desempeño

Según Spector y Suttel (1990), en ambientes de laboratorio controlados, contrastaron el liderazgo de reforzamiento (reforzamiento positivo para lo hecho correctamente, aversivo para lo incorrecto, con sugerencias de cómo mejorar el desempeño).

2.4 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO MLQ

Cabe señalar que el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, consistente en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas. De esta manera, se solicita a la persona que contesta el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) que externalice su reacción ante un ítem eligiendo uno de los cinco puntos de la siguiente escalas a las cuales se les administra” Hernández y otros, (1994).

Es por ello que a cada opción se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden

MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) es un cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio (2000), Está compuesto por 82 Ítems con cinco opciones de respuesta escaladas de 0 a 4 para medir la frecuencia con que aparece determinada conducta.

Forma parte 15 preguntas que identifican los siguientes criterios:

- a) Esfuerzo extra, relacionado con la motivación de logros más altos (5 ítems)
- b) Efectividad, relacionada con la capacidad para guiar y dirigir de forma exitosa (6 ítems)
- c) Satisfacción, relacionada con la gratificación en el grupo de trabajo, existiendo un clima organizacional (4 ítems)

Se analizaran las consecuencias organizacionales esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

2.4.1 Consecuencias organizacionales que evalúa el MLQ:

A. Esfuerzo Extra

- **Definición Conceptual:** El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.
- **Definición Operacional:** Puntaje directo obtenido en la escala Esfuerzo Extra del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las formas Líder y Clasificador en la presente investigación.

B. Efectividad

- **Definición Conceptual:** El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.
- **Definición Operacional:** Puntaje directo obtenido en la escala Efectividad del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las versiones Líder y Clasificador en la presente investigación.

C. Satisfacción

- **Definición Conceptual:** El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.
- **Definición Operacional:** Puntaje directo obtenido en la escala Satisfacción del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las formas Líder y Clasificador en la presente investigación.

2.5 MANUAL DE TRABAJO EN EQUIPO

El manual pretende fomentar el trabajo, concentrándose concretamente en la labor de los líderes y facilitadores que trabajan diariamente con equipos de empleos buscando mejorar los procesos.

Los procedimientos, características del modelo que se exponen en el manual no son meramente un conjunto de técnicas a seguir. Estos representan una disciplina estrechamente vinculada a los principios de la gestión de calidad. Dicho modelo se caracteriza por su enfoque hacia el cliente, la gestión basada en datos, la mejora continua y la aplicación del “método científico”

El modelo de mejora de procesos se compone de tres etapas principales:

1. La identificación y selección por parte del equipo del TEMA a analizar. Se recogen datos y se analizan para después dibujar graficas que describan el trabajo "real"
2. La identificación de los factores que impiden que el proceso se lleve a cabo efectivamente, seleccionados según su importancia.
3. La búsqueda de mejoras, así como de soluciones alternativas. Finalmente se selecciona una mejora práctica y factible en cuanto a su implantación.

2.6 EL MODELO DE MEJORA DE PROCESOS: DESARROLLO

- **IDENTIFICACIÓN DEL TEMA**

- Selección del tema**

Dependiendo de las circunstancias, los equipos adoptan enfoques diferentes para la identificación y selección de un tema:

1. El equipo puede que no tenga una opinión firme de cuáles son los temas importantes.

2. El equipo pueden desarrollar (mediante técnicas como la lluvia de ideas) una lista de posibles temas.
3. El equipo tiene un tema específico en mente.

El objetivo definitivo, es reunir datos suficientes para apoyar las decisiones del equipo al seleccionar un tema y escribir la declaración del tema que está ligada a la definición de calidad y a la descripción de la visión del equipo

Declaración del tema

Es una realización clara y concisa basada en la declaración del problema en que el equipo planea seguir trabajando. La declaración debe contener una dirección, una medida de realización y un proceso.

Recogida de datos sobre el proceso

Los equipos reunirán esta información utilizando varias herramientas:

1. Esquematización del proceso. Se puede trazar un diagrama de flujo que describa el desarrollo del proceso tarea a tarea.
2. Encuestas adicionales que aporten datos nuevos sobre el proceso.
3. Datos del proceso. se pueden utilizar datos recogidos anteriormente y que describan el modo en que el proceso se realiza.

2.7 DIAGRAMA DE FLUJO

Los diagramas visualmente las distintas etapas de los procesos de trabajo a medida que se van llevando a cabo. Representa el flujo de personas, materiales y papeleo dentro del medio de trabajo.

Utilidad de diagrama de flujo

Los diagramas de flujo ayudan a los miembros del equipo a entender el proceso de trabajo que se está llevando a cabo. Permiten:

- Que el equipo llegue a un acuerdo con respeto a las etapas del proceso.

- Identificar:
 - Áreas donde se producen redundancias, tiempos de espera
 - Acciones que podrían repercutir sobre el rendimiento el comportamiento del proceso.
 - Lugares donde se pueden recoger e investigar datos adicionales.

Recomendaciones generales para su desarrollo


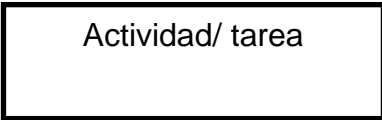
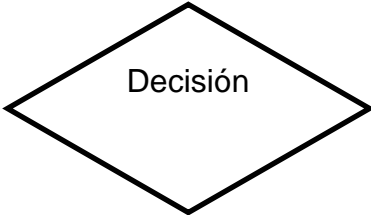


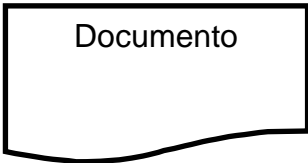
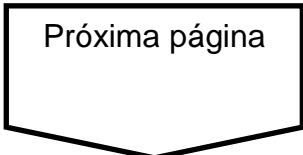
- El diagrama de flujo debe ajustarse a lo que sucede en la realidad.
- En el momento de desarrollar el diagrama hay que emplear tacto y cortesía: se debe centrar la atención sobre el proceso, no sobre las personas que trabajan en él.
- Una vez terminado, el diagrama de flujo se puede validar con personas que no pertenezcan al equipo, pero que estén implicadas en las actividades y tareas que conforman el proceso de esta forma el equipo puede recoger aportaciones, correcciones y recomendaciones en general que permiten que el diagrama se ajuste mejor al funcionamiento del proceso tal y como este se da en la práctica.

Datos de los diagramas de flujo

Un diagrama de flujo proporciona información sobre:

- a) Donde comienza el proceso de trabajo – Input.
- b) Todas las actividades necesarias para completar el proceso de trabajo – actividades.
- c) La relación entre las diferentes actividades – flechas de dirección.
- d) Los pasos a dar en el proceso de trabajo, donde se toman decisiones –puntos de decisión.
- e) Donde se detiene el proceso de trabajo hasta que se complete otra actividad – espera.
- f) Donde termina el proceso - Output

Figura N° 02 Símbolos utilizados en la construcción de un diagrama de flujo

SÍMBOLOS	SIGNIFICADO
 <p data-bbox="400 555 592 591">Input/ Output</p>	<p data-bbox="748 539 1481 613">Se usa un óvalo para representar el inicio y el fin del proceso</p>
 <p data-bbox="387 725 612 761">Actividad/ tarea</p>	<p data-bbox="805 779 1433 853">Se usa un recuadro para mostrar una tarea o actividad realizada dentro del proceso.</p>
 <p data-bbox="427 907 557 943">Decisión</p>	<p data-bbox="767 943 1469 1055">El rombo muestra aquellos puntos del proceso donde se está haciendo una pregunta de respuesta SI/NO o donde se requiere tomar una decisión.</p>
 <p data-bbox="448 1133 557 1169">Espera</p>	<p data-bbox="788 1178 1449 1252">El círculo se emplea para indicar momentos de espera o una interrupción del proceso.</p>
	<p data-bbox="751 1375 1481 1411">Las flechas muestran la dirección o flujo de proceso.</p>
 <p data-bbox="427 1469 595 1505">Documento</p>	<p data-bbox="756 1538 1481 1610">Este símbolo se emplea para representar un informe o documento redactado.</p>
 <p data-bbox="400 1655 628 1691">Próxima página</p>	<p data-bbox="759 1659 1477 1771">Este símbolo indica el paso a la siguiente página. Se puede emplear cuando un diagrama de flujo no quepa en una sola hoja.</p>

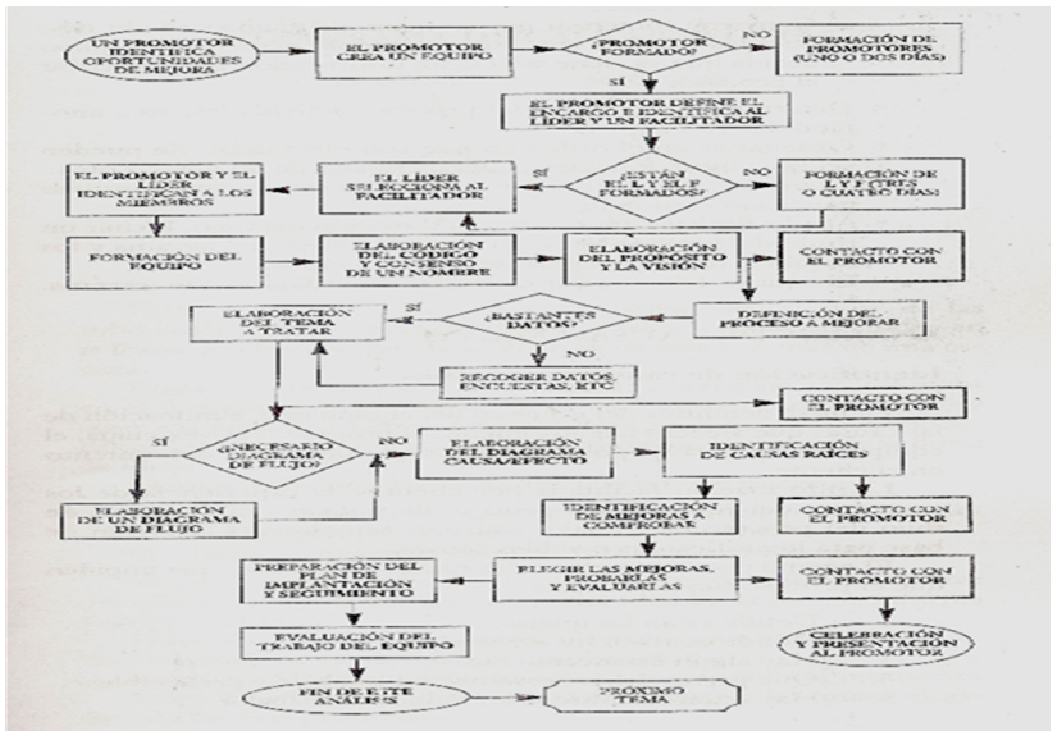
El equipo puede adoptar los símbolos con los que se sienta más cómodo, siempre que se usen consistentemente en todo el diagrama.

Pasos en la construcción de un diagrama de flujo

Los pasos en la construcción de un diagrama de flujo son:

- * Determinar claramente el inicio y el fin del proceso.
- * Acordar el nivel de detalle que debe mostrar el diagrama. El diagrama del proceso puede ser un macro diagrama, en que se muestre solo lo suficiente para comprender el flujo general del proceso, o puede ser más detallado.
- * Determinar las etapas del proceso, actividades, etc., anotándolas en una lista.
- * Ordenarlas en el orden en que son efectuadas.
- * Nombrara cada paso del proceso con palabras comprensibles para todo el mundo.
- * Añadir flechas para mostrar la dirección del flujo. Incluir un título del proceso, la fecha en que se hizo el diagrama y los nombres de los integrantes del equipo.

Figura N° 03 Modelo de mejora de procesos



- **Análisis causa- efecto**

Identificación de causas potenciales

La meta definitiva del esfuerzo del equipo es la eliminación de las causas que afectan negativamente al proceso. En esta etapa, el equipo identificara las posibles causas que producen descontento en el cliente.

El equipo puede identificar las causas potenciales que impiden que el proceso funcione bien:

1. ¿Dónde están las quejas?
2. ¿Dónde ocurren los errores?
3. ¿Hay algún estancamiento?
4. ¿Qué partes del proceso no son estables y predecibles?
5. ¿Hay acuerdo sobre los métodos de trabajo?

En esta etapa del proceso de mejora del problema se puede utilizar la lluvia de ideas para generar una lista de posibles causas del problema.

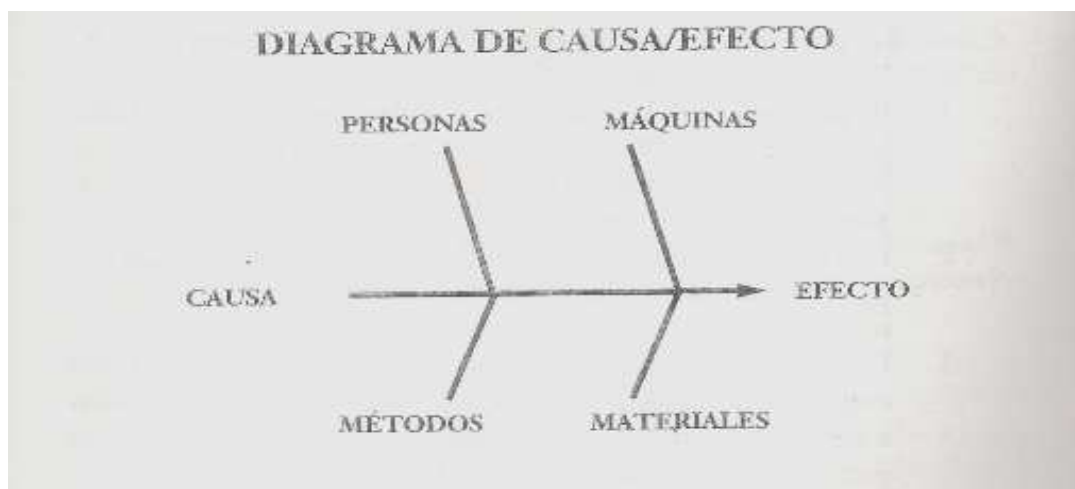
Diagrama de causa- efecto

El diagrama de causa-efecto se utiliza para identificar, examinar y mostrar las causas potenciales de un problema o condición específica. Esta herramienta ayuda a los miembros del equipo a descubrir las causas más importantes, para que, cuando se desarrollen las propuestas, éstas mejoren significativamente el proceso.

También permite a los miembros del equipo analizar la relación entre algún “efecto” y todas las “causas” potenciales que en él influyen. El reto clave es identificar las causas primordiales.

Sólo mediante el análisis continuado (preguntar «por qué» varias veces) se pueden identificar las causas primordiales.

Figura N° 04 Diagrama Causa - Efecto



Construir un esquema de causa-efecto

Etapa 1 = Identificar el efecto. El efecto es el problema central de la declaración del tema, y se decide por consenso del equipo.

El efecto se enumera en una casilla a la derecha de una línea horizontal.

Ejemplo:

Declaración del tema: Aumentar el número de aspirantes novatos.

Efecto: Demasiado pocos aspirantes novatos.

Etapa 2 = Usar la lluvia de ideas para identificar los síntomas (causas que son directamente observables).

Etapa 3 = Identificar las principales categorías de los síntomas mediante grupos de afinidad. Pueden emplearse categorías tales como personas, métodos, material y equipo. Los equipos pueden utilizar cualquier categoría que parezca apropiada para la situación.

Etapa 4 = Trazar líneas más pequeñas, desviándose de las subdivisiones, para enumerar los diversos síntomas obtenido. En la lluvia de ideas. Se puede colocar un síntoma en más de una espina.

Etapa 5 = Por cada uno de los síntomas inicialmente indicados en el diagrama, preguntarse: « ¿Por qué? ¿Qué lo causa? ¿Por qué existe esta condición? ¿Por qué sucede? ¿Qué puede pasar?», y así identificar las causas más profundas. Se recomienda el uso de la lluvia de ideas.

Etapa 6 = Reducir las listas de ideas en dos pasos:

a) Eliminar las causas que no corresponden al equipo y sobre las que, por lo tanto, no puede influir.

b) Intentar fusionar, eliminar o reformular ideas.

Etapa 7 = Usar la técnica de grupo nominal para establecer prioridades entre las causas y así poder identificar las que influyen más en el efecto.

Etapa 8 = Añadir las causas al diagrama por orden de prioridad, tratando de establecer sus interrelaciones.

Etapa 9 = Mediante consenso elegir las causas más profunda

Etapa 10 = Obtener datos para comprobar si las causas elegidas son las más profundas.

Consejos para construir un diagrama de causa-efecto

1. El proceso de lluvia de ideas puede hacerse sobre el diagrama de causa-efecto; sin embargo, generar y categorizar ideas al mismo tiempo puede ser desconcertante para algunos miembros del equipo.
2. Los equipos deben estudiar el diagrama de flujo y las entrevistas al cliente para ayudar a identificar las causas potenciales.
3. La creatividad y la franqueza son muy importantes en esta etapa del proceso. El líder y el facilitador deben estimular a los miembros del equipo para que miren más allá de la forma en que han hecho las cosas en el pasado.
4. Consultar las ideas a personas de afuera del equipo que conozcan el proceso.
5. El diagrama de causa-efecto identifica las posibles causas.
6. Los miembros del equipo pueden sentirse tentados a plantear precipitadamente mejoras en ese momento.

2.8. IDENTIFICACION DE MEJORAS

Identificación de propuestas de mejora

La identificación de las causas primordiales, las que tienen un impacto importante sobre los resultados de un proceso, conduce a la identificación y el análisis de procesos alternativos, que pueden ocasionar la mejora.

Construcción de una matriz de criterios

La viabilidad y la factibilidad de cada alternativa se evalúan definiendo una “matriz de criterios” que refleje las condiciones preestablecidas por el promotor y los otros temas identificados por el equipo mediante sus contactos con colegas y clientes externos e internos.

Ejemplos de estos criterios son:

1. Influencia del equipo,
2. Implicaciones del coste,
3. Tiempo para completar,
4. Impacto sobre otras áreas,
5. Apoyo del promotor,
6. Implantadores implicados en el proceso,
7. Efecto a largo plazo,
8. Estar de acuerdo con políticas y regulaciones.

Selección y prueba de mejoras

Las propuestas alternativas han de satisfacer las especificaciones enumeradas en la “matriz de criterios” y, tras un análisis adicional por parte del equipo, se prueban para determinar su verdadero potencial de mejorar el proceso. El equipo debe tratar críticamente todas las mejoras y eliminar aquellas que no pueda implantar razonablemente.

Los planes de acción deben incluir la información siguiente:

- Que se necesita hacer
- Que etapas se necesita atravesar
- Cuando se hará
- Quien lo hará
- Que recursos se necesitan
- Que hay que medir.
- Como sabrá el equipo cuando se ha logrado la meta
- Fecha esperada de cumplimiento de plan

- **Implantación de mejoras**

La selección de la mejora que se va a proponer para la aprobación del promotor, y su implantación subsiguiente, es el punto culminante de los esfuerzos del equipo. La implantación del proceso mejorado requiere el desarrollo de un plan de acción parecido al realizado en la etapa anterior. El plan de implantación deberá incluir los componentes siguientes:

1. Deberá ser específico en cuanto tiempo
2. Deberá ser específico en cuanto a actividades y tareas
3. Deberá especificar el tipo de recursos y el tiempo necesarios
4. Deberá identificar las personas específicas que sean responsables de las tareas.
5. Deberá identificar punto clave para medir el progreso.
6. Deberá especificar qué resultado esperamos que se alcance con esta mejora.
7. Deberá describir como se evaluarán la mejora:
 - a) ¿Ha aumentado la satisfacción de cliente?
 - b) ¿Es el ciclo de tiempo más corto?
 - c) Es el tiempo de respuesta más corto
 - d) ¿Se ha reducido el número de errores o se ha eliminan?

e) ¿Hay alguna adaptación o recorte?

También se pide a los equipos que preparen un pequeño informe definitivo, pero descriptivo. Este informe deberá incluir la siguiente información:

1. Nombre del equipo
2. Nombres de todos los miembros del equipo
3. Departamentos implicados
4. Declaración del tema de equipo
5. Desarrollo de los resultados
6. Lecciones aprendidas.

2.9. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es una forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia, la coordinación y la cooperación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee un carácter grupal.
- **Esfuerzo extra:** Es generar una suma de sus partes, entregándolo el esfuerzo y empeño hacia un fin en común.
- **Efectividad:** Capacidad de lograr que nos proponemos de una manera que nos permita lograr más de lo que nos proponemos a futuro
- **Satisfacción:** Una breve referencia semiológica nos hace encontrar como definición de satisfacción: la acción de satisfacer. Gusto, placer. Realización del deseo o gusto. Razón o acción con que se responde enteramente a una queja.

2.10. Formulación de la hipótesis.

El trabajo en equipo impacta positivamente sobre las consecuencias organizacionales como lo son el esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

2.11. Identificación y operacionalización de variables.

Dimensiones	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores
Trabajo en equipo	Trabajo en Equipo resulta una actividad desafiante integradora que además puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o aún de su entorno	La mayoría de los equipos siguen un proceso común y se pueden identificar en ellos características básicas. Estas son las normas, los roles la socialización la cohesión, la cooperación, la competencia y la decisión.	
Esfuerzo extra	El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.	Puntaje directo en la escala Esfuerzo Extra del MLQ por las personas sometidas a evaluación para la formas líder y clasificador en la presente investigación	<p>Me motiva a hacer más de los que esperaba hacer.</p> <p>Tiende aumentar mi deseo de éxito.</p> <p>Tiende aumentar mi deseo de trabajar más duro.</p> <p>Hace que desee poner más de mi parte en el trabajo.</p> <p>Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.</p>
Efectividad	El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menos costo posible.	Puntaje directo obtenido en las escala de Efectividad del MLQ por las personas sometidas a evaluación para las versiones Líder y clasificador en la presente	<p>Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.</p> <p>Es efectivo/a al presentarme frente al superior.</p> <p>El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la</p>

		investigación.	organización. Es efectivo/ a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.
Satisfacción	El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.	Puntaje directo obtenido en la escala Satisfacción del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las formas líderes y clasificadoras en la presente investigación.	Aplica métodos de liderazgo que resultan satisfactorios.
			Pueden trabajar conmigo de forma satisfactoria.
			Manifiesto mi satisfacción al trabajar con él/ ella
			En general cumple con las expectativas que tengo con él/ ella.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación.

3.1.1 Tipo

La investigación es de tipo **descriptiva** por cuanto hemos descrito los niveles de percepción que tienen los colaboradores del estudio sobre la variable dependiente; así mismo es **correlacional** ya que hemos medido si hay alguna relación significativa entre la variable dependiente e independiente de nuestro estudio. El interés en ambos alcances ha sido la medición de las variables, por ende el estudio se ha abordado desde el enfoque de investigación cuantitativa.

3.1.2 Diseño de investigación experimental

Por ser nuestro estudio cuantitativo y al haber la intención de manipular las variables le corresponde un diseño experimental; sin embargo no se puede controlar plenamente las variables de estudio por lo cual nuestro diseño se reduce al tipo **preexperimento** con medición única en un solo grupo.

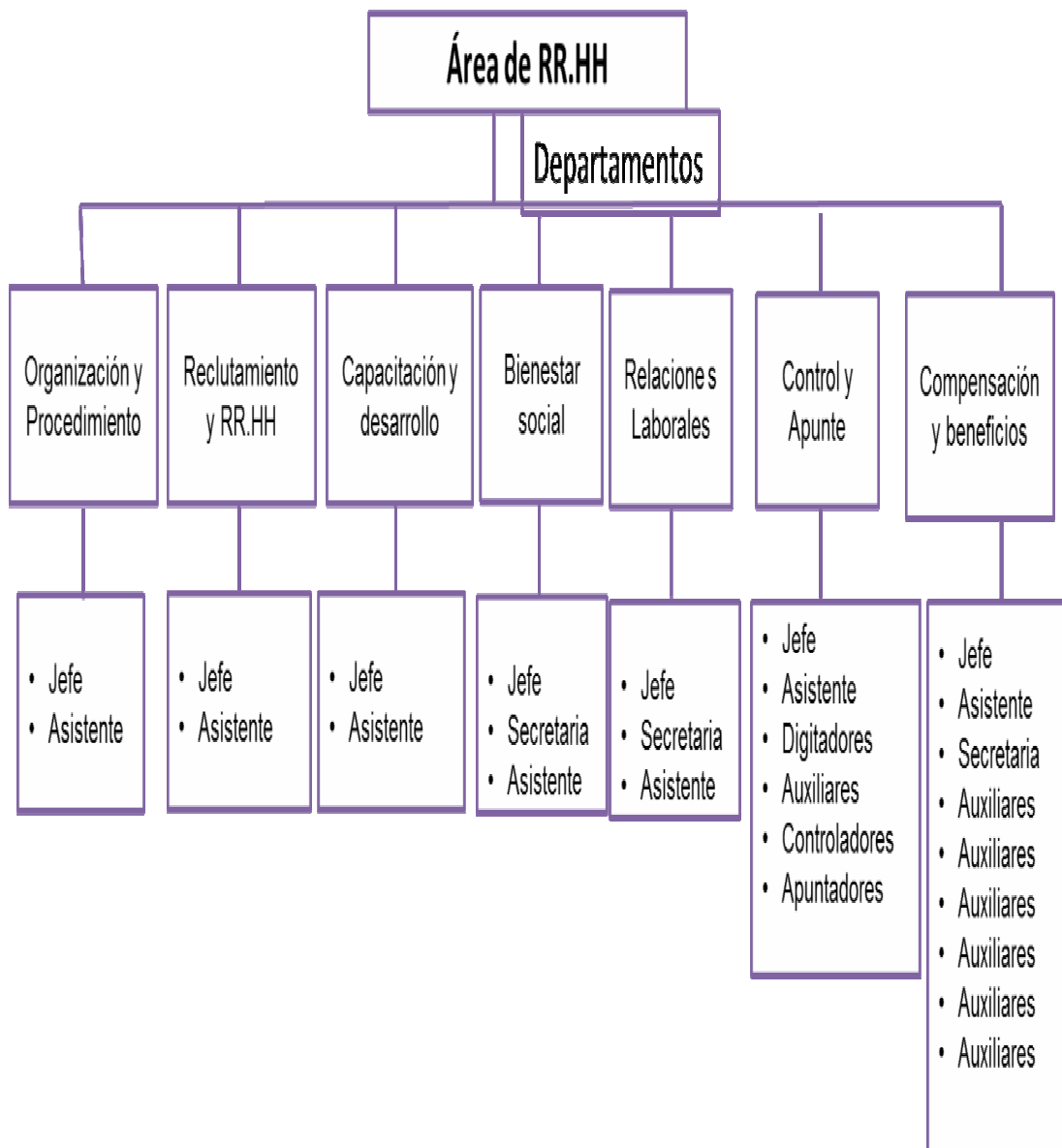
3.2. Población, muestreo y muestra.

- **Población:** La población de donde se tomó la muestra estuvo constituida por 90 personas que laboraron en el área de RR.HH. la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. durante el periodo 2012.
- **Muestra:** La muestra estuvo conformada por 27 personas del área de RR.HH. que trabajan en la Agroindustrial Pomalca S.A.A. y cuya distribución específica se menciona a continuación:

GERENCIA DE RR.HH: Cuenta con la participación del Sr. Rolando Campodónico

Sub gerente: Fabricio Benavides Muñoz

DIVISIÓN PLANIFICACIÓN RR.HH.:



• **Tamaño de muestra**

Elementos del muestreo

- **E** Error de estimación
- **N** Tamaño de muestra
- **N** Tamaño de población
- **Z** Es nivel de confianza = 95 % = 1.96
- **p** Proporción de éxito
- **q** Proporción de fracaso

N	90	Trabajadores
P	0.95	Probabilidad de éxito
Q	0.05	Probabilidad de fracaso
Z	1.96	Nivel de confianza un 95%
E	0.07	Margen de error

Fuente : elaboracion propia

Se debe remplazar los datos anteriores en la siguiente formula:

$$= \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{16.42284}{0.618576}$$

$$n = 26.546$$

Con esta fórmula, podemos decir que se aplico el manual de trabajo en equipo de Robert Winter a 27 personas.

3.3. Recolección de datos.

- **Pre y post test:** Cuestionario percepción del nivel consecucional.
- **Técnica de fichaje:** Cuyo instrumento serán fichas bibliográficas, fichas textuales. En el caso de la bibliografía se utilizara el sistema APA.

3.4. Procesamiento y análisis de datos.

Después de haber validado el pre test y realizar la base de datos se presenta mediante tablas y gráficos realizados en Microsoft Excel, programa de SSPS y se presentara en el Microsoft Excel.

CAPÍTULO IV: RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1. Confiabilidad y Validez del cuestionario

A partir de los datos obtenidos en el pre y post test y mediante el software sspss se calculó el Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,906, que por ser mayor a 0,7 se puede inferir que estadísticamente el instrumento aplicado es confiable

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.906525242	15

De los datos anteriores se concluye que el instrumento es válido

4.2. Nivel de percepción de los trabajadores con respecto a las variables:

Esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, antes de la aplicación del programa de capacitación. (Resultados pre test).

Los datos fueron obtenidos al aplicar el cuestionario de escala Linker. A partir de esta escala se estableció el siguiente cuadro calificativo para valorar los niveles de percepción de cada variable.

	Valores de las respuestas		
	Igual o mayor que 0 y menor que 1	Igual o Mayor que 1 y menor o igual que 3	Mayor que 3 e igual o menor que 4
Nivel de Percepción	Bajo	Neutro	Alto

* Al aplicar el pre test se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N°1

Valores para cada dimensión y los diversos ítems que la componen del Cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Respuestas en escala de 0 a 4 (JEFES)

DIMENSIONES	Promedio	Desv. Est.
Ítems que lo componen		
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)		
¿Soy capaz de estimular a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer?	1.6	0.54
¿Estoy apto a aumentar mi deseo de éxito?	2.6	0.54
¿Fomento en los demás el perfeccionamiento del trabajo de cada día?	2.4	0.54
¿Aumento el deseo de alcanzar las metas y facilitar las condiciones para lograrlas?	1.8	0.44
¿Estoy comprometido a aumentar el deseo de trabajar más cada día?	2.2	0.83
Total	2	0.53
Efectividad (Ítems que lo componen)		
¿Represento a mi equipo frente a los superiores?	2.57	0.53
¿Soy efectivo en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades?	2.29	0.49
¿Soy parte de un grupo que logra resultados?	2.71	0.49
¿Puedo reconocer, identificar las necesidades de la organización?	2.86	0.9
¿Busco formas de motivar al grupo de trabajo?	2.43	0.53
¿El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización?	2.71	0.49
Total	3	0.16
Satisfacción (Ítems que lo componen)		
¿Manifiesto mi satisfacción al trabajar con los miembros de equipo?	2.57	0.53
¿En general, cumplo con las expectativas que tengo con los miembros del equipo?	2.71	0.49
¿Puedo trabajar con los miembros de equipo de forma satisfactoria?	3	0
¿Aplico métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo?	1.43	0.53
Total	2	0.26

Tabla N°2

Valores para cada dimensión y los diversos Items de los Área de **CONTROL Y APUNTE**

DIMENSIONES	Promedio	Desv. Est.
Ítems que lo componen		
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)		
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	1.6	0.53
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	2.6	0.54
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	2.4	0.53
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	1.8	0.44
¿Me motiva a trabajar más cada día?	2.2	0.83
Total	2	0.15
Efectividad (Ítems que lo componen)		
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	2.4	0.54
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	2	0
¿El grupo que lidera es efectivo?	2.6	0.54
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	2.4	0.54
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	2.8	0.44
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	2.6	0.54
Total	2	0.22
Satisfacción (Ítems que lo componen)		
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	2.8	0.44
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	2.2	0.83
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	2	1
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	2	0
Total	2	0.45

Tabla N°3

Valores para cada dimensión y los diversos Items Área de **CAPACITACIÓN**

DIMENSIONES	Promedio
Ítems que lo componen	
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)	
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	2
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	2
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	2
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	2
¿Me motiva a trabajar más cada día?	2
Total	2
Efectividad (Ítems que lo componen)	
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	3
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	3
¿El grupo que lidera es efectivo?	3
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	3
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	3
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	3
Total	3
Satisfacción (Ítems que lo componen)	
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	3
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	3
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	3
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	3
Total	3

Tabla N°4

Valores para cada dimensión y los diversos Items Área de **RECLUTAMIENTO**

DIMENSIONES	Promedio
Ítems que lo componen	
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)	
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	3
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	3
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	3
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	2
¿Me motiva a trabajar más cada día?	1
Total	2.4
Efectividad (Ítems que lo componen)	
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	3
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	2
¿El grupo que lidera es efectivo?	3
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	3
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	2
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	2
Total	2.5
Satisfacción (Ítems que lo componen)	
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	1
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	2
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	2
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	2
Total	1.75

Tabla N°5

Valores para cada dimensión y los diversos Items Área de ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTO	
DIMENSIONES	Promedio
Ítems que lo componen	
Esfuerzo extra	
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	2
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	3
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	3
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	1
¿Me motiva a trabajar más cada día?	2
Total	2.4
Efectividad	
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	2
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	2
¿El grupo que lidera es efectivo?	3
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	3
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	3
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	1
Total	2.33
Satisfacción	
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	3
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	2
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	3
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	2
Total	2.5

Tabla N°6

Valores para cada dimensión y los diversos Items de los Items Área de **COMPENSACIÓN Y BENEFICIO**

DIMENSIONES	Promedio	Desv. Est.
Ítems que lo componen		
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)		
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	2	0.53
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	2.5	0.53
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	2.25	0.46
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	2	0.93
¿Me motiva a trabajar más cada día?	2.25	0.71
Total	2	0.19
Efectividad (Ítems que lo componen)		
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	1.75	1.03
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	1	1.19
¿El grupo que lidera es efectivo?	2.3	0.51
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	2.3	0.51
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	2.6	0.51
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	1.8	0.64
Total	2	0.3
Satisfacción (Ítems que lo componen)		
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	1.8	0.64
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	2.1	0.83
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	2.6	0.51
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	1.12	1.2
Total	2	0.32

Tabla N°7

Valores para cada dimensión y los diversos Items de los Items Área de BIENESTAR SOCIAL

DIMENSIONES	Promedio	Desv. Est.
Ítems que lo componen		
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)		
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	2	0
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	2.5	0.7
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	3	0
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	2	0
¿Me motiva a trabajar más cada día?	2.5	0.7
Total	2	0.39
Efectividad (Ítems que lo componen)		
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	3	0
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	1.5	0.7
¿El grupo que lidera es efectivo?	3	0
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	2	0
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	3	0
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	2.5	0.7
Total	3	0.37
Satisfacción (Ítems que lo componen)		
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	1.5	0.7
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	2	0
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	3	0
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	2.5	0.7
Total	2	0.41

Tabla N°8

Valores para cada dimensión y los diversos Items de los Items Área de RELACIONES		
LABORALES		
DIMENSIONES	Promedio	Desv. Est.
Ítems que lo componen		
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)		
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	2	0
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	2	0
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	2	0
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	1.5	0.7
¿Me motiva a trabajar más cada día?	2.5	0.7
Total	2	0.39
Efectividad (Ítems que lo componen)		
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	2	1.14
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	2.5	0.7
¿El grupo que lidera es efectivo?	3	0
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	2.5	0.7
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	2.5	0.7
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	2	0
Total	2	0.53
Satisfacción (Ítems que lo componen)		
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	2.5	0.7
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	2.5	0.7
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	2	0
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	2	0
Total	2	0.41

4.2.1. Resultados del nivel basal de las variables:

En la tabla N° 1. Al analizar los datos de los jefes con respecto a las consecuencias organizacionales (Esfuerzo Extra, Efectividad, Satisfacción) se observó de acuerdo al instrumento del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Que el promedio tanto del esfuerzo extra como Satisfacción es bajo esto significa que los jefes aun no relacionan la motivación de logros con las consecuencias organizacionales, pero si muestran una capacidad para guiar y dirigir. Ya que su promedio es Neutro.

En la siguiente tabla N° 2. Se muestra en las variables consecuenciales (esfuerzo extra, efectividad, Satisfacción) en el área de Control y apunte los colaboradores su promedio es Neutro. Esto indica que de acuerdo al cuestionario del anexo N° 7 el líder no llega a cubrir todas las expectativas y necesidades.

La siguiente tabla N°3 .Refiere en el esfuerzo extra, efectividad y satisfacción su promedio es Neutro (Igual o Mayor que 1 y menor o igual que 3) el puntaje directo en la escala resulta que los colaboradores en el pre test en la consecuencia organizacional no llegan a motivar hacer más de lo que esperaban y no tienden a aumentar el deseo de éxito, ni poder trabajar más duro es decir esta en un promedio donde su significancia es relativamente indiferente. En general no cubre todas las expectativas.

En la tabla N° 4. En el área de reclutamiento como se aprecia en el esfuerzo extra su promedio es 2.4 es decir Neutro por lo tanto en el instrumento que se aplica del MLQ. Pero en la satisfacción es baja por lo que el líder no realiza ningún cambio para mejorar esa consecuencia organizacional, por lo que tomaremos en cuenta es cómo evoluciona después de aplicar el Manual del trabajo en equipo y posteriormente aplicar el post test.

En la tabla N° 5 En el área de organización y procedimiento las variables consecuenciales tienen un promedio Neutro lo que significa que en el esfuerzo extra donde deberían poner empeño hacia un fin en común no lo realizan como en las otras

áreas son indiferentes a ello. Mientras que en la efectividad tampoco no logran proponerse a un futuro.

En la tabla N° 6. Los colaboradores sometidos a la evaluación del MIq del Pre test en el área de compensación y beneficios tienen un promedio Neutro. Por ello se facilitaría con un manual de trabajo en equipo, en donde el manual de Robert Winter ayuda a facilitar el trabajo en equipo efectuando un esfuerzo extra, efectividad y satisfacción con todos los colaboradores.

En la tabla N °7. Se aprecia que en el área de Bienestar Social la percepción de los trabajadores con respecto a las consecuencias organizacionales es Neutra. Esto significa que los trabajadores no muestran conductas de satisfacción con su trabajo ya que se refleja en la evaluación. Esto requiere una especialización en función a la eficiencia y eficacia. Y para poder lograr una efectividad, se requiere de un equilibrio entre la estandarización y flexibilidad.

En la tabla N° 8. Al analizar los datos de los colaboradores con respecto a las sub variables de la variable consecuencia organizacional se observó que existe un promedio Neutro. Esto se puede explicar la falta de comprensión del apoyo de la organización entre los jefes y los colaboradores.

4.3. Desarrollo del programa de Capacitación

Se capacito a los veintisiete trabajadores del área de Recursos Humanos, para el trabajo en equipo de acuerdo con el manual de “trabajo en equipo de Robert Winter” Se p
s el reporte se presenta en anexos videos.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
Chiclayo - Perú**

Impacto del manual de trabajo en equipo de Robert Winter en las consecuencias organizacionales: caso Empresa Agroindustrial

“Pomalca” S.A.A.

Tesista:

Katherin Huertas Nuntón.

Programación de la Primera Reunión

Hora	Mes	Nombre de la actividad	Responsable	Material
5:30p.m. a. 6:00 p.m.	Mayo	Presentación del proyecto de tesis	Katherin Huertas Nuntón	Cuadro “de la cruz” elaboración propia
6:00 p.m. a 6:30 p.m.	Mayo	Presentación a temas a desarrollar	Katherin Huertas Nuntón	Cuadro “de la cruz” elaboración propia

Se planteó la presentación del proyecto de tesis de una manera general, con el apoyo brindado del jefe de área de Recursos Humanos, se realizó en una hora y media. Se presentó un cuadro “De la cruz” elaboración propia.se realizo con el Fin de obtener claro mis objetivos, lo cual presentando este esquema tanto a los jefes como los colaboradores tuvieron plantearon algunas preguntas que de manera casual obtuvieron respuestas.

Programación de la Segunda Reunión

Hora	Mes	Nombre de la actividad	Responsable	Material
5:30 p.m. a 6:00 p.m.	Junio	Presentación de concepto sobre proceso, flujo grama	Katherin HuertasNuntón	Ppt.
6:00 p.m. a 6.30 p.m.	Junio	TRABAJO EN EQUIPO	Katherin Huertas Nuntón	Ppt
		Participación de los líderes con los colaboradores		

Durante la segunda reunión se realizó la presentación de los conceptos importantes que destacan en el manual de trabajo en equipo de Robert Winter, cabe mencionar que la participación de los jefes como los colaboradores fue de mucha ayuda dentro de esta actividad ya que durante el tiempo de una hora y media se expuso a través del retroproyector y se otorgó trípticos; también se realizó la aplicación del pre test.

Programación de la Tercera Reunión

Hora	Mes	Nombre de la actividad	Responsable	Material
5:00 p.m. a 6:00 p.m.	Julio	Comentarios constructivos sobre la elaboración de "flujo gramas"	Katherin Huertas Nuntón	Ppt

La tercera reunión donde el nombre de esta actividad fue llamada: comentarios constructivos sobre la elaboración de "FLUJOGRAMAS". Resulto de una manera positiva porque los colaboradores con interacción de sus jefes pudieron realizar flujogramas de acuerdo a cada uno de sus procesos que realizan cotidianamente. Fueron agrupados por áreas como ellos suelen trabajar en equipo.

Programación de la Cuarta Reunión

Hora	Mes	Nombre de la actividad	Responsable	Material
5:00pm – 5:10 pm.	Agosto	Introducción de los conceptos de causa efecto	Katherin Huertas Nuntón	Ppt
5:15- 6:00pm	Agosto	Conversatorio sobre causa efecto.	Katherin Huertas Nuntón	Ppt

Se realizó una exposición en Ppt. Donde se efectuó un conversatorio entre los jefes y colaboradores sobre los conceptos causa – efecto, el conocido diagrama de espina de pescado una técnica grafica donde se sitúa la relacione entre un problema y sus posibles causas. Al igual que las anteriores exposiciones se les proporcionar un tríptico donde se especifica sobre el tema a tratar.

Programación de la Quinta Reunión

Hora	Mes	Nombre de la actividad	Responsable	Material
5:00 -5:30pm	Septiembre	Participación sobre causa efecto	Katherin Huertas Nuntón	Ppt
5:30 – 6:00pm	Septiembre	TRABAJO EN EQUIPO	Katherin Huertas Nuntón	Ppt

Según la programación de la quinta reunión se proyectó que tenían que presentar sus diagramas de causa y efecto ya culminado; para la cual fue muy organizada la presentación. El siguiente tema que se trato fue el trabajo en equipo donde comenzamos con lluvia de ideas de los colaboradores.

Programación de la sexta Reunión

Hora	Mes	Nombre de la actividad	Responsable	Material
5:00-6:00pm	Octubre	Aplicación del Post test	Katherin Huertas Nuntón	Ppt

La sexta reunión y la decisiva donde es la aplicación del post test a los jefes y colaboradores. Culmino ofreciendo un agradecimiento a las personas que colaboraron a que este proyecto de investigación sea lo más productivo tanto para mí como para ellos.

4.4. Nivel final de las variables de estudio:

Esfuerzo extra, efectividad y satisfacción de los trabajadores del área de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. y el Impacto de la capacitación de trabajo en equipo. (Post test).

Al aplicar el post test se obtuvieron los siguientes resultados:

En la siguiente tabla se muestra el nivel de percepción de los colaboradores de la empresa, por área laboral, con respecto a la sub variable esfuerzo extra.

Tabla N°9

Valores para cada dimensión y los diversos ítems que la componen del Cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Respuestas en escala de 0 a 4 (**JEFES**)

DIMENSIONES	Promedio	Desv. Est.
Ítems que lo componen		
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)		
¿Soy capaz de estimular a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer?	3.42	0.53
¿Estoy apto a aumentar mi deseo de éxito?	3.57	0.53
¿Fomento en los demás el perfeccionamiento del trabajo de cada día?	3.28	0.75
¿Aumento el deseo de alcanzar las metas y facilitar las condiciones para lograrlas?	3.29	0.75
¿Estoy comprometido a aumentar el deseo de trabajar más cada día?	3.57	0.53
Total	3	0.12
Efectividad (Ítems que lo componen)		
¿Represento a mi equipo frente a los superiores?	3.28	0.75
¿Soy efectivo en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades?	3.28	0.48
¿Soy parte de un grupo que logra resultados?	3.57	0.53
¿Puedo reconocer, identificar las necesidades de la organización?	3.57	0.78
¿Busco formas de motivar al grupo de trabajo?	3.57	0.53
¿El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización?	3.28	0.48
Total	3	0.14
Satisfacción (Ítems que lo componen)		
¿Manifiesto mi satisfacción al trabajar con los miembros de equipo?	3.71	0.48
¿En general, cumpla con las expectativas que tengo con los miembros del equipo?	3.28	0.48
¿Puedo trabajar con los miembros de equipo de forma satisfactoria?	3.28	0.48
¿Aplico métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo?	3.14	0.69
Total	3	0.1

Tabla N°10

Valores para cada dimensión y los diversos Items de los Área de CONTROL Y APUNTE		
DIMENSIONES	Promedio	Desv. Est.
Ítems que lo componen		
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)		
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	1.6	0.55
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	2.6	0.55
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	2.4	0.55
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	1.8	0.45
¿Me motiva a trabajar más cada día?	2.2	0.84
Total	2	0.15
Efectividad (Ítems que lo componen)		
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	2.4	0.55
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	2	0
¿El grupo que lidera es efectivo?	2.6	0.55
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	2.4	0.55
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	2.8	0.45
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	2.6	0.55
Total	2	0.22
Satisfacción (Ítems que lo componen)		
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	2.8	0.45
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	2.2	0.84
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	2	1
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	2	0
Total	2	0.45

Tabla N°11

Valores para cada dimensión y los diversos Items Área de **CAPACITACIÓN**

DIMENSIONES	Promedio
Ítems que lo componen	
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)	
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	3
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	3
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	3
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	3
¿Me motiva a trabajar más cada día?	3
Total	3
Efectividad (Ítems que lo componen)	
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	3
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	3
¿El grupo que lidera es efectivo?	3
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	3
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	3
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	3
Total	3
Satisfacción (Ítems que lo componen)	
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	3
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	3
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	3
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	3
Total	3

Tabla N°12

Valores para cada dimensión y los diversos Items Área de **RECLUTAMIENTO**

DIMENSIONES	Promedio
Ítems que lo componen	
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)	
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	3
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	4
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	3
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	4
¿Me motiva a trabajar más cada día?	4
Total	4
Efectividad (Ítems que lo componen)	
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	4
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	4
¿El grupo que lidera es efectivo?	4
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	4
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	4
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	4
Total	4
Satisfacción (Ítems que lo componen)	
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	4
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	4
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	4
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	4
Total	4

Tabla N°13

Valores para cada dimensión y los diversos Items Área de ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTO	
DIMENSIONES	Promedio
Ítems que lo componen	
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)	
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	4
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	4
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	2
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	3
¿Me motiva a trabajar más cada día?	3
Total	3
Efectividad (Ítems que lo componen)	
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	3
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	3
¿El grupo que lidera es efectivo?	4
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	3
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	4
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	4
Total	4
Satisfacción (Ítems que lo componen)	
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	3
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	4
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	4
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	4
Total	4

Tabla N°14

Valores para cada dimensión y los diversos Items de los Items Área de **COMPENSACIÓN Y BENEFICIO**

DIMENSIONES	Promedio	Desv. Est.
Ítems que lo componen		
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)		
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	3.6	0.74
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	3.2	0.7
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	3.2	0.7
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	3.3	0.74
¿Me motiva a trabajar más cada día?	3.3	0.74
Total	3	0.02
Efectividad (Ítems que lo componen)		
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	3.3	1.06
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	3.6	0.51
¿El grupo que lidera es efectivo?	3.5	0.75
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	3.5	0.53
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	3.5	0.53
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	3.3	0.74
Total	3.48	0.21
Satisfacción (Ítems que lo componen)		
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	3.3	0.74
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	3.2	0.7
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	3.5	0.53
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	3.3	0.74
Total	3	0.1

Tabla N°15

Valores para cada dimensión y los diversos ítems de los ítems Área de **BIENESTAR SOCIAL**

DIMENSIONES	Promedio	Desv. Est.
Ítems que lo componen		
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)		
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	3.5	0.7
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	3.5	0.7
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	3.5	0.7
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	3.5	0.7
¿Me motiva a trabajar más cada día?	3.5	0.7
Total	4	0
Efectividad (Ítems que lo componen)		
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	3.5	0.7
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	3.5	0.7
¿El grupo que lidera es efectivo?	3.5	0
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	3.5	0
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	3.5	0.7
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	3.5	0
Total	4	0.39
Satisfacción (Ítems que lo componen)		
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	3	0
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	3.5	0.7
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	3.5	0.7
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	4	0
Total	4	0.41

Tabla N°16

Valores para cada dimensión y los diversos ítems de los ítems Área de **RELACIONES LABORALES**

DIMENSIONES	Promedio	Desv. Est.
Ítems que lo componen		
Esfuerzo extra (Ítems que lo componen)		
¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?	2.5	0.7
¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?	2.5	0.7
¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?	3.5	0.7
¿Mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?	3	1.41
¿Me motiva a trabajar más cada día?	3	0
Total	3	1
Efectividad (Ítems que lo componen)		
¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?	3.5	0.7
¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?	3	0
¿El grupo que lidera es efectivo?	3	0
¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?	3.5	0.7
¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?	4	0
¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	3	0
Total	3	0
Satisfacción (Ítems que lo componen)		
¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?	3.5	0.7
En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella	4	0
¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?	3.5	0.7
¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?	3	0
Total	4	0.41

4.4.1. Resultados del nivel final de las variables

En la tabla N° 9 se expone una puntuación de 3, con una desviación estándar (Desv. Est.), en el esfuerzo extra de 0.12. En efectividad 0.14 y en la variable de Satisfacción comprende 0.1 para cada dimensión e ítem del cuestionario del Mlq. Su promedio es Neutro, esto depende a que los mismos colaboradores deberían generar confianza a sus jefes de área para que se genere un empeño con su trabajo y que tengan un fin en común.

En la tabla N° 10 se aprecia que el promedio de las variables consecuenciales (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción) es Neutro según el nivel de percepción de los trabajadores del área de Control. Esto significa que las expectativas de los colaboradores aun llegan hacer inconclusas, pero no difícil de superar. Porque en el desenvolvimiento del trabajo en equipo llegaron a obtener una integración.

En la tabla N° 11 nos indica que en las variables consecuenciales su promedio es Neutro por lo que se sigue manteniendo con respecto al pre test, pero debemos darnos cuenta que en el esfuerzo extra varia ya que su promedio era bajo en el pre test, ahora vemos que es Neutro es así como si se puede lograr llenar algunas expectativas de los colaboradores.

En la tabla N° 12 el área de reclutamiento en las consecuencias organizacionales su promedio es Alto. Por lo que si tiene un grado de significancia con respecto al pre test que se evaluó al inicio. Entonces al observar este tipo de promedio nos damos cuenta que el Manual de trabajo en equipo de Robert Winter como se llevó a cabo dentro de los meses programados fue de mucha ayuda porque llega a cubrir algunas insatisfacciones de los colaboradores y los resultados son favorables.

En la tabla N° 13 los valores de cada dimensión y los diversos ítem del área de Organización y procedimiento su promedio es Alto significativamente según las variables consecuenciales; el esfuerzo extra es el aumento el deseo y la capacidad de los colaboradores de hacer el trabajo va aumentando y eso indica que desean alcanzar sus metas por ende trabajan con efectividad utilizando sus recursos materiales adecuadamente obteniendo satisfacción a sus necesidades.

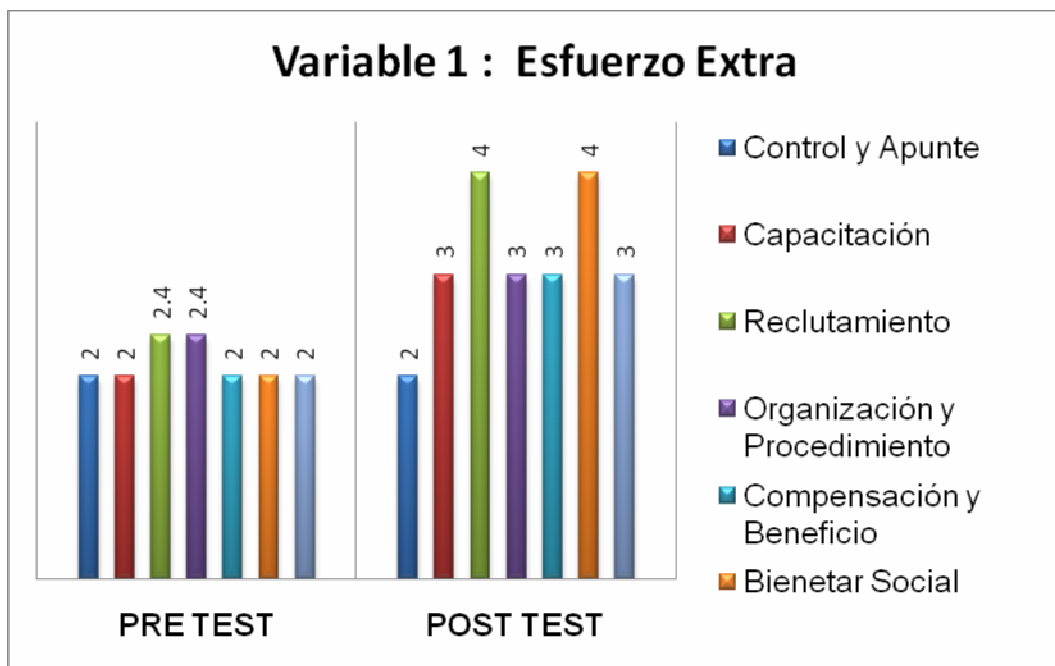
En la tabla N° 14 la evaluación del Mlq el promedio es Neutro pero a diferencia del pre test que al igual que su promedio es neutro en el post test indica que existe unas variaciones en cuanto a las consecuencias organizacionales en el esfuerzo extra en pre test no llegan aumentar la motivación hacia el éxito, mientras que en el post test las expectativas aumentan y con el manual del trabajo en equipo se quiere llegar lograr a todas esas expectativas.

En la tabla N° 15 en el área de Bienestar Social las consecuencias organizacionales tienen un promedio Alto. Esto tiene relativamente una significancia positiva porque al comparar con el pre test resulta un promedio Neutro. Entonces el esfuerzo extra el líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados esto hace que los colaboradores se propongan alcanzar sus metas. En donde la efectividad sus resultados son óptimos esto hace que tengan una satisfacción.

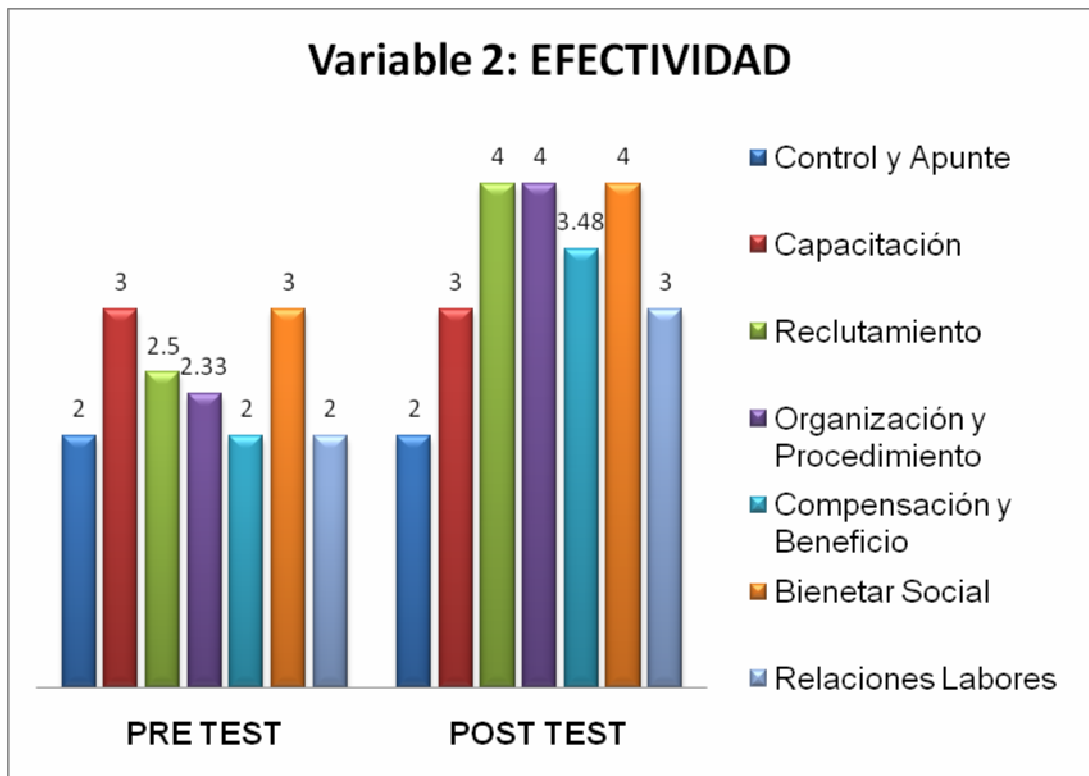
En la tabla N° 16 indica que las sub variables de la variables esfuerzo extra y efectividad se observó que existe una diferencia en la satisfacción ya que el valor de la percepción es Alta. Esto se puede deducir que la satisfacción en los colaboradores del área de Relaciones Laborales es efectiva porque relacionan el trabajo con sus necesidades.

Método inductivo:

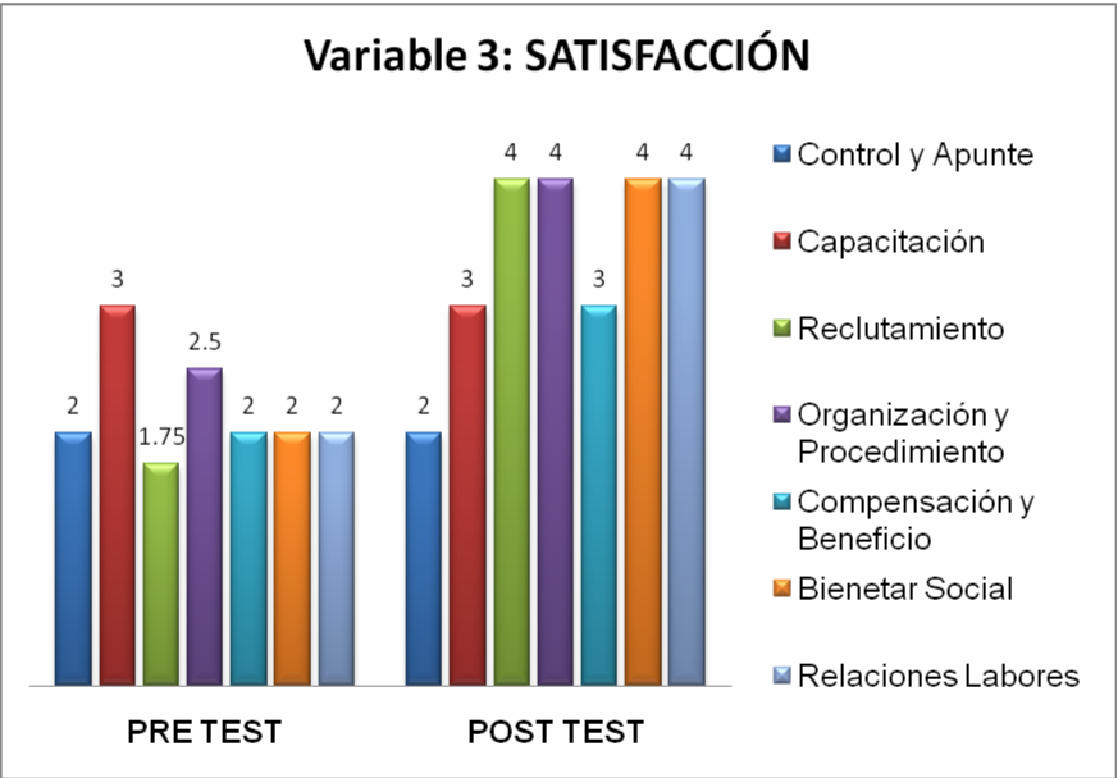
Este método indica los resultados en manera global, en las siguientes tablas se muestran las percepciones de los colaboradores durante el pre y post test según las consecuencias organizacionales. Después se observara los resultados de los jefes y colaboradores.



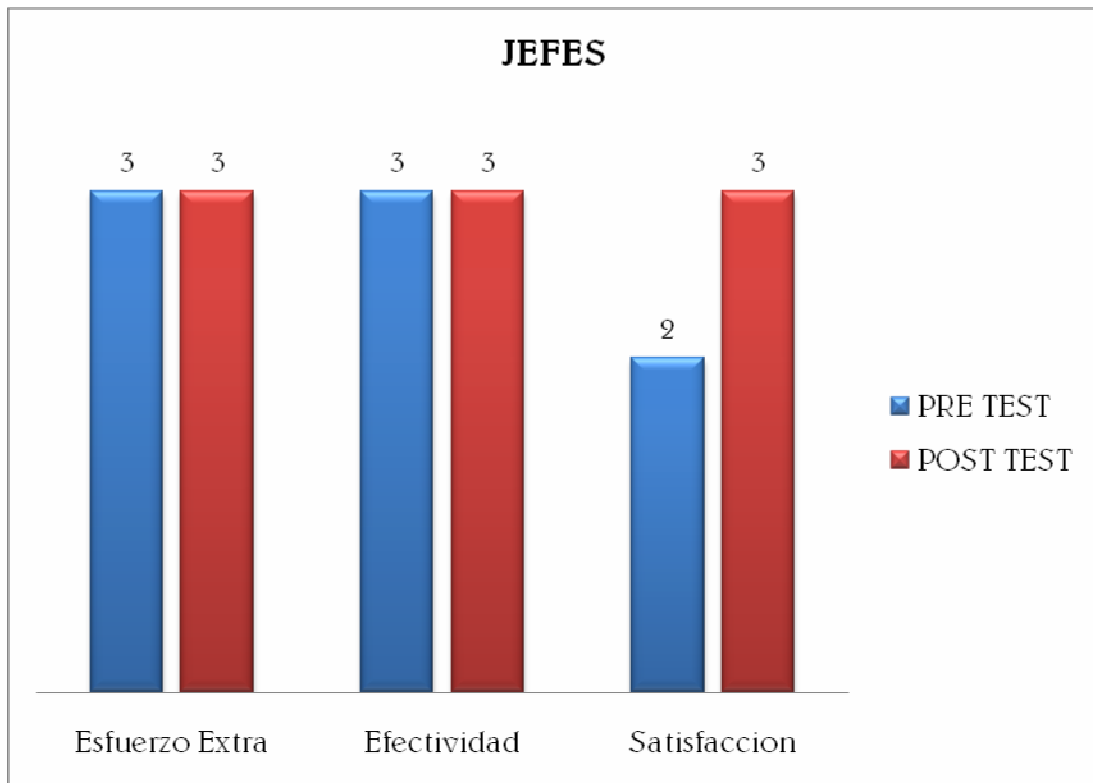
Se aprecia que en todas las áreas laborables la percepción de los trabajadores con respecto al esfuerzo extra en el pre test es neutra. En el post test tiene una significancia Alta ya que es mayor que 3 e igual o menor que 4. Esto significa que los trabajadores trabajan en sus áreas por separado pero aun así siguen interactuando entre áreas. Donde ellos realizan el trabajo de procesos.



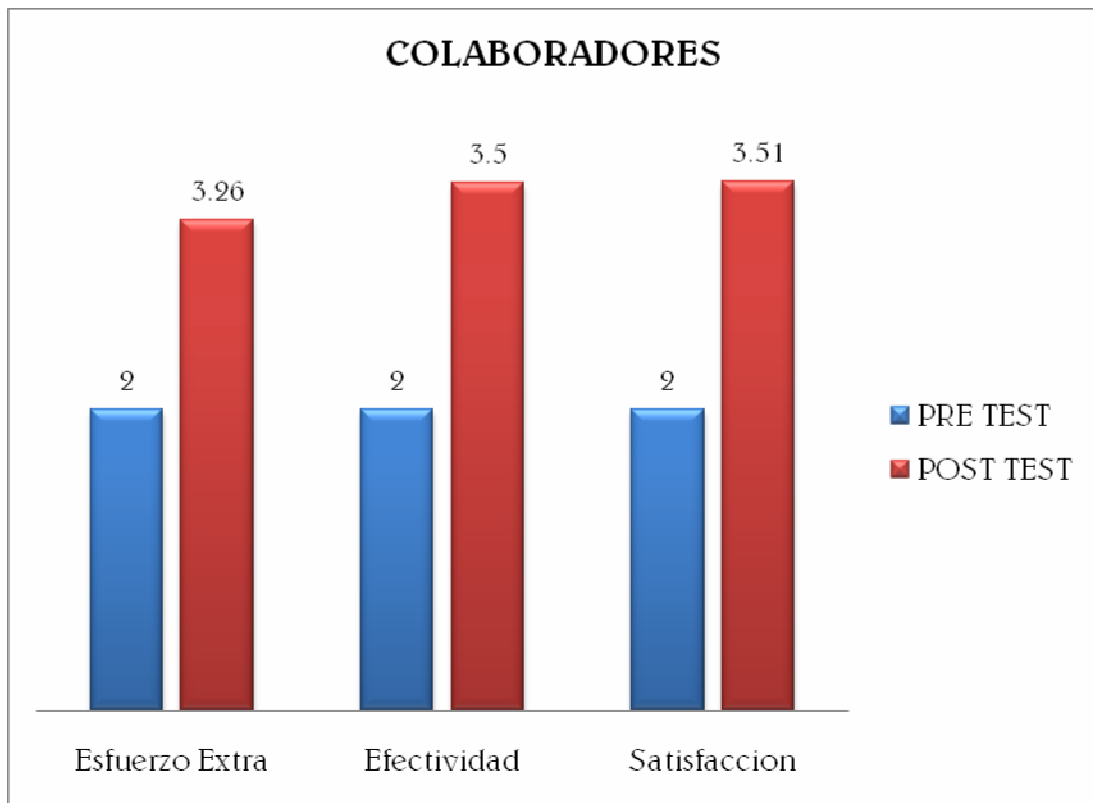
Se puede inferir que la percepción de todas las áreas laborables de los trabajadores en el pre test con respecto a la efectividad es Neutra. Esto significa que en la escala del Esfuerzo extra del MLQ por las personas sometidas a dicha evaluación no muestras conductas que permitan lograr lo que cada uno se propone. Mientras que en el Post test es Alta que permite lograr lo que se proponen a futuro a través del manual del trabajo en equipo de Robert Winter.



La realización de la variable Satisfacción en el pre test indica que en el área de Capacitación se encuentra dentro del promedio Neutro, pero en el área de reclutamiento su percepción es baja lo cual indica que aplicando el Manual del Trabajo en Equipo varía a un promedio Alto tanto como en las áreas de Organización y Procedimiento; bienestar social y Relaciones Laborales.



Al analizar datos de los jefes con respecto a las sub variables de la variable consecuencias organizacionales se observó que el promedio es Neutro entre el esfuerzo extra y efectividad. Esto se puede explicar por el trabajo en equipo que realizan de una manera colectiva que debería comprender de interacción, interdependencia, coordinación y cooperación. Sobre la variable de la Satisfacción en el pre test tiene un promedio Bajo lo cual tiene significancia en el Post test ya que su variable tiene un promedio Neutro.



En la siguiente tabla en la aplicación del Post test se muestra un nivel de percepción Neutro (mayor o igual que 1 y menor o igual que 3) en las consecuencias organizacionales de los colaboradores de la empresa. La valoración de la percepción en el pre test su promedio es Bajo esto se explica porque se encontró ciertas capacidades que no desempeñaban como la interacción, interdependencia y compromiso. Entonces con el Pos test nos damos cuenta que existe significancia alguna que se llegan a comprometer con su trabajo.

4.5. Grados de relación entre las variables de estudio

El nivel de correlación entre el Manual de Trabajo en equipo de Robert Winter y consecuencias organizacionales: caso empresa E.A.I. "Pomalca" S.A.A es a través de la Prueba de hipótesis.

4.5.1. Formulación de hipótesis

Ho: $H_1 = 0$

No existe un impacto de las consecuencias organizacionales (esfuerzo extra, efectividad, satisfacción).

H1: $H_0 < 0$

Existe un impacto positivo de las consecuencias organizacionales como lo son el esfuerzo extra, efectividad y satisfacción en el trabajo en equipo.

4.5.2. Nivel de significancia

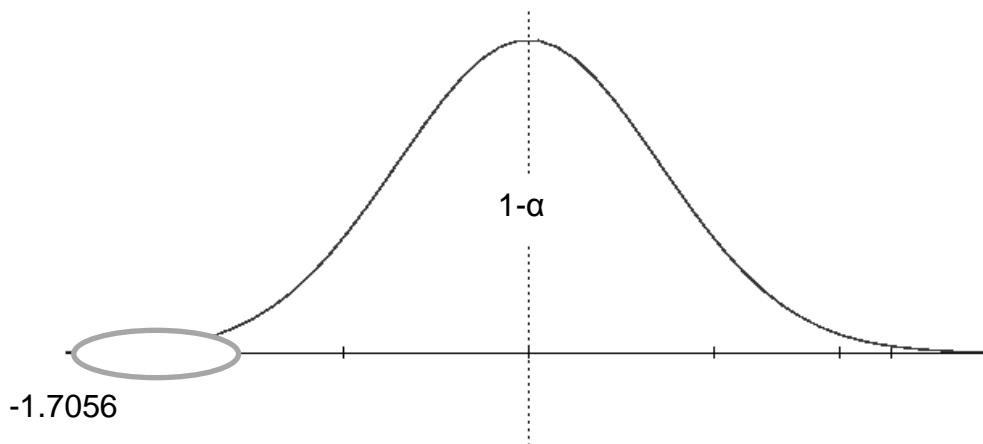
El nivel de significancia es de $\alpha = 0.05$ o también denominado nivel de significación, se toma cuando la decisión se rechaza o no la hipótesis nula y a esto podemos obtener probabilidades de errores.

4.5.3. Estadístico de prueba

T de student si la distribución de la población es normal tiende como estadístico de prueba lo siguiente.

$$t = \frac{\frac{d}{sd}}{\sqrt{n}}$$

4.5.4. Región crítica



$$T_t(1-\alpha, n-1) = t(0.95, 26)$$

$$T_t = 1.7056$$

Valor de estadística

$$= \frac{\frac{d}{sd}}{\sqrt{n}}$$

$$= \frac{-1681481481}{7.912027323 \sqrt{27}}$$

$$T_c = -11.03460965$$

4.5.5. Decisión

La decisión que se obtuvo es de Estadístico $t = -11.0360965$ e

A la región crítica

∴ Se rechaza H_0

4.5.6. Conclusión:

A un 95% de confianza se tiene que existe un impacto positivo en la relación de las consecuencias organizacionales (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción) en el trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

- Los trabajadores del área de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. mostraron un nivel de percepción indiferente (2 de promedio) frente a los tres resultados organizacionales (Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción.) Antes de ser sometidos a la capacitación del presente estudio.
- Los trabajadores del área de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. mostraron un nivel de percepción alta (3 de promedio) frente a los tres resultados organizacionales (Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción.) después de ser sometidos a la capacitación del presente estudio.
- A un 95% de confianza se tiene que existe un impacto positivo en la relación de las consecuencias organizacionales (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción) en el trabajo en equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Libros

- Adams, R., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and its impact on management and performance. *Journal of Financial Economics*, 94, 291–309
- Adler P & Huckster,C.(2008) Professional work: The emergence of collaborative community. *Organization Science* 19(2): 359–76
- Ancona, & Caldwell (1992). Forced to the outside: strategies for the survival of the team in an organization. *Journal of the Academy of administration*,33, 334-365
- Amabile, T., Schatzel, E., Moneta, G., & Kramer, S. (2004). Behaviors of leader and the work environment for creativity: perceived leader support. *The leadership quarterly*, 15, 5-32.
- Alvesson, M. (2004) Trabajo del conocimiento y las empresas intensivas de conocimiento. Nueva York: Oxford University Press.
- Argyris C, Schön D. (1996) Organizational learning. Theory, method, practical. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Alvesson M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge Intensive Firms*. New York: Oxford University Press
- Barrick M, Bradley B, Kristof-Brown AL, and Colbert A. (2007) the moderator of the interdependence of team of senior management role: implications for the real teams and working groups. *Journal of the Academy of management* 50(3): 544–57.
- Buendía, L., P. Colás y F. Hernández (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Carsten y Spector, (1987).Job- satisfaction; Labor- turnover;Labor- supply
- Cannon-Bowers, S., Tannenbaum, E., Salas, E., & Volpe, C. (1995). Definition of powers and the establishment of training requirements for the team. In r. Guzzo, e. Salas & Associates (eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 333-380). San Francisco, Jossey-Bass.

- De Dreu, C. (2006). When it hurts too little or too much: evidence of a curvilinear relationship between the conflict of the task and equipment innovation. *Daily management*, 32, 83-107 1069
- Denisi, A. S., Hitt, M. A., & Jackson, S. E. (2003). Focus based on the knowledge into competitive advantage. In S.
- Devine, D. (2002). A review and integration of equipment of relevantto of classification schemes in organizations. *Group dynamics: theory, research and practice*, 6, 291-310.
- D.Hellriegel, & Slowcum, (1998). *Administración*. México: International Thomson
- Edwards, B., Day, E., Arthur, J., & Bell, S. T. (2006). Relations between the composition of the team capacity, mental models of team and team performance. *Daily de psicologias aplicada*, 91, 727-726.
- Fainstein, H. (1997). *La gestión de equipos eficaces*. Buenos Aires: Macchi.
- Finn, Rachael. (2008). "The language of teamwork: reproduction professional divisions in the operating room". *Human Relations* 61/1: 103–130.
- Gevers, J., Rutte, G., & van Eerde, W. (2006). The deadlines in the working groups: implicit and explicit mechanisms. *Psicología aplicada: Un examen internacional*, 55, 52-72. Stewart, 2003
- Gilson L, & Shalley C. (2004) A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management* 30(4): 453–70.
- Guzzo, R., & Dickson, M. (1996). Teams in organizations: recent research on the performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47, 307-338
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: a model of effectiveness of the task force. *Administrative Science quarterly*, 29, 499-517.
- Griffiths, L. (1997) Compliance team: work team and the classification in two community mental health teams. *The sociological review* 45: 59–78.

- Hamilton, B., Nickerson, J., & Owan, H. (2003). Team incentives and heterogeneity of workers: an empirical analysis of the effects of the equipment productivity and participation. *Journal of political economy*, 111 (3), 465–497
- Hambrick D. (1994) Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the “Team” label. *Research in Organization Behavior* 16: 171–213.
- Heckscher C, Adler P. (2006) *The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*. Oxford, UK: Oxford University Press
- Hernández, B. (2003). Metodología de la Investigación (3ª edición). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hirschfeld, R., Jordan, M., Feild, H., Giles, W., & Armenakis, A. (2006). Becoming team players: Team members' mastery of teamwork, knowledge as a predictor of team task proficiency and observed teamwork effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91, 467-474.
- Houston, M., Parks, K., & Talbott, J. (1997). ¿What team's work. *The CPA journal* 67, 55-58.
- Huckman, R., Staats, B., & Upton, D. (2009). Team familiarity, role experience, and performance: Evidence from Indian Software Services. *Management Sciences*, 55, 85-100.
- Ivanova, S. y Kiibler, D. (2011). *trabajando eficaz*. Argentina.
- Jordan S, Messner M, and Becker A (2009) Reflection and mindfulness in organizations: Rationales and possibilities for integration. *Management Learning* 40(4): 465–73.
- Lawler, E., & Cohen, S. (1992). *Designing pay systems for computers*. *American compensation Association Journal*, 1, 6-19.
- Lawrence P, Lorsch J. (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 12(1): 1–47.

- Leybourne S, Sadler-Smith E (2006) The role of intuition and improvisation in project management. *International Journal of Project Management* 24(6): 483–92
- Leach, D. , Wall, T., Rogelberg, S. G., & Jackson, P. (2005): *Rendimiento del equipo autonomía y carga de trabajo de miembros: descubrir el vínculo KSA trabajo en equipo. Psicología aplicada: Un examen internacional*, 54, 1-24
- Marcelo A. (2003). “Trabajo en equipo”. Córdoba.
- Milliken & Martins, (1996). Group & organization Management: Sage
- Mohrman S, Cohen S, and Mohrman A. (1995) *Designing Team-Based Organizations: New Forms of Knowledge Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mueller, Frank, Stephen Procter, and David Buchanan. (2000) ‘Fosters in its contexts: a history, nature and dimensions. Human relations 53/11: 1387–1424. "Internal environment" '. Journal of management studies 31/3:383–404.
- Podsakoff y Schriesheim (1990)
- Priante, C. (2003). “mejoras en organizaciones de México y España mediante el desarrollo de una estrategia inclusiva.”. Salamanca
- Nadler, A., & Halabi, S. (2006): Intergroup helping as Affairs of State: effects of stability of the State, identification and type of aid on the receptivity to high group State ' shelp. Journal of Personality and Social Psychology 91, 97-110
- Noe, R. (1999). Employee training & development. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill
- Raelin J. (2001) Public reflection as the basis for learning. *Management Learning* 32(1): 11–30.
- Ros G. (2006). “Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos”. Barcelona.

- Sanguineti, L. (2003). "The cornerstones of competitive advantage: A resourcebased view" *Strategic Management Journal*.
- Schippers, M, Den Hartog, D, & Koopman, P. (2007). Reflexivity in teams: to measure and correlates. *Psicología aplicada: Un examen internacional*, 56, 189-211
- Sundstrom, E., De Meuse, K., & Futrell, D. (1990). *Work teams. American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Stevens, M., & Campion, M. (1994). The requirements of knowledge, skills and capacity for team work: implications for the administration of human resources. *Daily management*, 20, 503-530.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K., & Futrell, D. (1990). *Work teams. American Psychologist*, 45(2)
- Sommers, S. (2006). On racial diversity and group decision-making: identifying multiple effects of racial composition on the deliberations of the jury. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 597-612.
- Tata, J., & Prasad, S. (2004). Groups in context: a model of effectiveness of the task force. *Administrative Science quarterly*, 16, 248-265
- Zornoza, A., Salanova, M, y Peiro, J. (1996). *Trabajo en grupo*. Madrid. Psicología Piramide.
- Fernández de Velasco, J. (2004). "Gestión por Procesos". Madrid: Esic
- Vega Villa C, Zavala Villalón G. Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. [tesis doctoral].
- Winter, R. (2000). "Manual de trabajo en equipo". Madrid: Copyright

Páginas de Internet

- ✓ <http://www.youtube.com/watch?v=vQsxu5ccOMI&feature=youtu.be>
- ✓ <http://www.youtube.com/watch?v=CRJqNtdrGAs&feature=youtu.be>
(4 y 5 primera parte)
- ✓ <http://www.youtube.com/watch?v=AqCIMFrCLR8&feature=youtu.be>
(4 y 5 segunda parte)
- ✓ <http://www.youtube.com/watch?v=xdJIS5OUXWE&feature=youtu.be>
(6 post test)

ANEXOS

ANEXO 1. PRESUPUESTO

Categoría	Ciclos		
	8vo	9no	10mo
Movilidad	s/. 30	s/.100	s/.100
Copias	s/.40	s/. 70	s/. 80
Material anillado	s/.5	s/.10	s/. 25

ANEXO 2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

FECHA	22/08/2011	29/08/2011	05/09/2011	17/09/2011
TAREA				
Definición del tema				
Elección de asesor y registro				
Elaboración del perfil del proyecto de inversión.				
Presentación de perfil del proyecto de inversión.				
Elaboración de proyecto de inversión.				
Presentación de Proyecto de inversión.				

ANEXO 3. ENCUESTA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
Chiclayo - Perú**

A continuación se muestra el proceso de obtención de información durante el desarrollo de trabajo en equipo. Marque en el cuadro con una X sí o no está de acuerdo con la pregunta que se realiza

	Si	No
¿Usted trabaja en equipo?		

¿Cuáles son los elementos esenciales para el trabajo en equipo?

.....
.....

¿Cuál es su apreciación de trabajar en equipo?

.....
.....

ANEXO 4:

"AÑO DE LA INTEGRACIÓN NACIONAL Y EL RECONOCIMIENTO DE NUESTRA DIVERSIDAD"

Señor.

Fabrizio Benavides Muñoz

Jefe Departamento de Recursos Humanos de la E.A.I. Pomalca S.A.A.

Estimado señor:

KATHERIN HUERTAS NUNTON, identificada con DNI 46130654, estudiante del Noveno Ciclo de la Escuela de Administración de Empresas - Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, domiciliada en Av. Bolognesi N° 908 Int. 195 del Distrito y Provincia de Chiclayo; me dirijo a Ud para manifestarle lo siguiente:

El objetivo de la presente es para Solicitarle autorizar a quien corresponde, el apoyo a fin de aplicar mi trabajo de investigación titulado: Impacto de la capacitación "trabajo en equipo", a los trabajadores del área de recursos humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A, sobre el esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, cuyos resultados beneficiaran a su empresa.

Para cumplir tal proposito, la empresa debe facilitarme el cumplimiento del plan de trabajo en ejecución.

Sin otro propósito, me despido atentamente.

KATHERIN HUERTAS NUNTON

DNI N° 46130654

ANEXO 5.

Cronograma de:

“Formación de equipos basado en el modelo de mejora de procesos”

Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
	Duración de Actividades							
Presentación con el líder y los miembros de equipo	30 minutos							
Aplicación del Pre Test		30 minutos						
Manual de Trabajo en Equipo de Robert Winter			60 minutos	60 minutos	60 minutos	60 minutos	60 minutos	60 minutos
Aplicación del Post Test								30 minutos

ANEXO 6.



Chiclayo, 15 marzo de 2012

Señor:
Fabricio Benavides Muñoz
Jefe del Departamento de relaciones Humanas de la
Empresa Agroindustrial Pomalca

Presente

Asunto: información para trabajo de investigación

De mi consideración

Es sumamente grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que los estudiantes de nuestra Universidad requieren realizar trabajos de investigación en las diferentes asignaturas, en los cuales se les permite aplicar sus conocimientos teóricos; en esta ocasión para la asignatura de "Seminario de Tesis" con el tema: "Impacto de la capacitación "Trabajo en Equipo", aplicado a los trabajadores del área de recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., sobre el esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, con la supervisión del Prof. William Ruiz Coronado.

En este sentido me permito presentarle a la estudiante:

Katherin Martina Huertas Nunton, identificada con código universitario 0711A04386, estudiante del IX ciclo de estudios de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales; por lo que solicitamos a Ud. brindarle su apoyo y autorización para poder entrevistarse con un representante de su empresa a fin de cumplir con sus objetivos, que sin duda alguna redundará en beneficio de su empresa.

Agradeciendo la atención a la presente, quedo de usted.

Atentamente,



Manuel Guadalupe Vega
Director
Escuela de Administración de Empresas

USAT. formamos personas y mejores profesionales

Av. Panamericana Norte N° 855 - Chiclayo
Central USAT (074) 606200. Fax: (074) 606217

FAX: (074) 606201

RPM Ciro: 979722719 - 979525085. RPM Moutar: 4700748 - 979733067

www.usat.edu.pe

ANEXO 7: Cuestionario percepción de nivel consecucional

Agroindustrial Pomalca S.A.A.

Área: _____ fecha: _____

Cargo: _____

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente
0	1	2	3	4

Dirigido: (Líder)

	0	1	2	3	4
1. ¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?					
2. ¿Aumenta mi motivación hacia el éxito?					
3. ¿Es efectivo al representarme frente a los superiores?					
4. ¿Hace que deseen poner de su parte en el trabajo de cada día?					
5. ¿mi superior aumenta mi deseo de alcanzar mis metas?					
6. ¿Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades?					
7. ¿me motiva a trabajar más cada día?					
8. ¿El grupo que lidera es efectivo?					
9. ¿Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización?					
10. ¿Manifiesto satisfacción al trabajar con mi superior?					
11. ¿Soy efectivo en buscar formas de trabajar en equipo?					
12. En general cumple con las expectativas que tengo de él o ella					
13. ¿Puedo trabajar con mi superior de forma satisfactoria?					
14. ¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?					
15. ¿Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?					

ANEXO 8: Cuestionario percepción de nivel consecuencial

Agroindustrial Pomalca S.A.A.

Área: _____ fecha: _____

Cargo: _____

En el presente cuestionario se le solicita que evalúe a su jefe de acuerdo a sus percepción y usando la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente
0	1	2	3	4

que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

Dirigido: (Colaborador)

	0	1	2	3	4
1. ¿Soy capaz de estimular a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer?					
2. ¿Estoy apto a aumentar mi deseo de éxito?					
3. ¿Represento a mi equipo frente a los superiores?					
4. ¿Fomento en los demás el perfeccionamiento del trabajo de cada día?					
5. ¿Aumento el deseo de alcanzar las metas y facilitar las condiciones para lograrlas?					
6. ¿Soy efectivo en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades?					
7. ¿Estoy comprometido a aumentar el deseo de trabajar más cada día?					
8. ¿Soy parte de un grupo que logra resultados?					
9. ¿Puedo reconocer, identificar las necesidades de la organización?					
10. ¿Manifiesto mi satisfacción al trabajar con los miembros de equipo?					
11. ¿Busco formas de motivar al grupo de trabajo?					
12. En general, cumplo con las expectativas que tengo con los miembros del equipo					
13. ¿Puedo trabajar con los miembros de equipo de forma satisfactoria?					
14. ¿El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización?					
15. ¿Aplico métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo?					

**MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA
AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.C.**

CONTROL Y APUNTE:

LIDER N° 1

Funciones:

1. Supervivencia, controlar y garantizar que las actividades relacionadas con el registro de asistencia en el sistema (por huella y apuntación) se realicen adecuadamente y eficientemente.
2. Autorizar el registro de los movimientos de personal (transferencia, cambios de categorías, permisos, licencias, suspensiones ceses, vacaciones, ingresos, términos de contrato, etc.) así como supervisar la estadística actualizada del número de trabajadores.
3. Autorizar y supervisar la apertura de maestro de trabajadores, con excepción del personal técnico u otros que determine la superioridad.
4. Autorizar la captura de huella para fines de registro del programa anual de vacaciones.
5. Disponer la ejecución de cambios o correcciones de datos personales del trabajador (del número de DNI, estado civil y domicilio) así como otros que autorice la superioridad.
6. Atender e informar a los trabajadores en relación a registros de asistencia, ganancias y vacaciones programadas.
7. Realizar visitas inopinadas a los diferentes centros de trabajo de las áreas funcionales y geográficas
8. Aprobar el sistema los permisos sin goce a su competencia le sean requeridos.
9. Revisar las consistencias del registro de asistencia de personal, disponiendo las correcciones oportunas en coordinación.

10. Atender los reingresos de los trabajadores por sanciones disciplinarias y descansos médicos.
11. Coordinar con el departamento sistemas aspectos relacionados con las actividades de la sección de control y apunte.
12. Otras funciones que le sean asignadas por las jefaturas superiores.

Colaborador N° 1

Funciones:

1. Revisar los reportes de asistencia que le son remitidos.
2. Registrar diariamente en el sistema la asistencia laboral así como las sanciones disciplinarias, vacaciones licencias sin goce de haber, permisos, ceses y otros datos reportados, sin alterar o modificar lo reportado.
3. Revisar la consistencia generada y conciliar la información procesada para el correcto registro de los reportes de asistencia.
4. Comunicar en formas oportuna al coordinador o si el caso lo exige, al jefe de control y apunte, sobre cualquier problema que se presentase en la remisión de los registros de asistencia o en el proceso de digitación

Colaborador N° 2

Funciones:

1. Revisar los reportes de asistencia que le son remitidos.
2. Registrar diariamente en el sistema la asistencia laboral así como las sanciones disciplinarias, vacaciones licencias sin goce de haber, permisos, ceses y otros datos reportados, sin alterar o modificar lo reportado.
3. Revisar la consistencia generada y conciliar la información procesada para el correcto registro de los reportes de asistencia.

4. Comunicar en formas oportuna al coordinador o si el caso lo exige, al jefe de control y apunte, sobre cualquier problema que se presentase en la remisión de los registros de asistencia o en el proceso de digitación

Colaborador N° 3

Funciones:

1. Revisar mensualmente los pagos por concepto de subsidios otorgados por ESSALUD.
2. Revisar las sanciones disciplinarias conciliándose con los partes de apuntación.
3. Recepcionar la documentación remitida a la sección control y apunte.
4. Realizar otras funciones que le asigne la jefatura superior.

Colaborador N° 4

Funciones:

1. Coordinar con el personal de digitación, el correcto ingreso de los reportes de asistencia al sistema.
2. Efectuar la captura de huella digital del personal para la marcación por sistema.
3. Coordinar los cierres quincenales y mensuales por apuntación y huella.
4. Capacitar a los controladores y apuntadores sobre las aplicaciones en el sistema
5. Capacitar a los controladores y apuntadores sobre las aplicaciones en el sistema.
6. Coordinar con el departamento sistemas las aplicaciones que sean requerida en el proceso de registro de asistencia, así como otras, que

sean debidamente autorizadas por el jefe de la sección de control y apunte.

7. Listar las partes de apuntación mensual.
8. Coordinar la información relacionada con los movimientos de personal y datos estadísticos elaborarse.
9. Realizar otras labores que le asigne su jefatura superior.

Colaborador N° 5

Funciones Principales:

1. Digitar registros diarios (partes) del personal de las diferentes secciones.
2. Procesar, revisar, corregir e imprimir las consistencias con los apuntadores del personal.

Funciones Específicas:

1. Distribución diaria de documentos a diversas áreas de Pomalca.
2. Recepcionar partes de apuntación.
3. Digitación diaria de personal al sistema (planillas).
4. Coordinar con el asistente de control de personal sobre el proceso de registro y funcionamiento de sistemas.
5. Sugerir al jefe de control de personal, así como al asistente, las mejoras que puedan realizarse en la labor de digitación.
6. Realizar trámites documentarios (consejería)
7. Realizar otras funciones que superior o el puesto demanden, mantener el área y los equipos de trabajo en correcto estado de orden y limpieza, y emplear los equipos de protección personal, en caso se necesiten y/o sean asignados.

RECLUTAMIENTO Y EMPLEO:

LIDER N° 2

Funciones Principales:

1. Ejecutar y supervisar el proceso de reclutamiento, selección y contratación (renovación) del personal en la empresa.

Funciones específica:

1. Revisar solicitudes, requerimientos y renovación de personal
2. Realizar convocatorias para cubrir las plazas vacantes.
3. Realizar rotación de personal por necesidades de las dependencias de la empresa.
4. Registrar y controlar los contratos (ingreso, renovación y salida) de los trabajadores.
5. Solicitar el requerimiento de renovación de contratos, los cuales deben contar con el V°B° de la Gerencia correspondiente, evaluación de desempeño y copia de última boleta de pago.
6. Solicitar la elaboración de nuevos contratos y renovaciones a legal, recibirlos y entregarlos a compensaciones y remuneraciones con copia a control de personal.
7. Realizar las evaluaciones curriculares, conocimientos generales, psicológicos y entrevistas preliminares en el proceso de selección de personal.
8. Llevar la base de datos de postulantes.
9. Realizar otras funciones que su superior o el puesto demanden, mantener el área y los equipos de trabajo en correcto estado de orden y limpieza y emplear los equipos de protección en caso se necesiten y/o sean asignados.

Colaborador N° 1

Funciones Principales:

1. Ingresar y actualizar los datos del personal en el Registro.
2. Ordenar y actualizar la base de personal postulante a la empresa.

Funciones Específicas:

1. Registrar los datos personales de los trabajadores y derecho habientes en el T- Registro.
2. Registrar los datos personales de los postulantes a la empresa en su respectiva base de datos.
3. Ordenar la base de personal postulante según grado académico.
4. Registrar y controlar el inicio y fin de los contratos de los trabajadores nuevos para su posterior comunicación oportuna.
5. Verificar el llenado de fichas y documentos requeridos a los postulantes a la empresa.
6. Preparar los contratos de trabajo a los trabajadores de Agro exportación.
7. Realizar otras funciones que su superior o el puesto demanden, mantener el área y los equipos de trabajo en correcto estado de orden y limpieza, y emplear los equipos de protección personal en caso se necesiten y / o sean asignados.

CAPACITACIÓN:

LIDER N° 3

Funciones:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de capacidades, en la función de las políticas y objetivos de la empresa.
2. Efectuar el diagnóstico de capacitación para el trabajo, por áreas en función a las actividades que desarrollan los trabajadores.
3. Formular y proponer el plan de actividades de la sección para su análisis, aprobación y ejecución.

4. Asesorar al gerente de recursos humanos en materia de capacitación a los trabajadores.
5. Mantener permanente coordinación con los jefes de las diferentes unidades de la producción y de la administración para fines de capacitación motivar a la capacitación, dirigir invitaciones y conducirla para su éxito
6. Mantener contactos con instituciones educativas y culturales a nivel regional y nacional para efecto de capacitación a los trabajadores.
7. Proponer la concentración de convenios de cooperación interinstitucional en materia de capacitación, con entidades afines a la industria como SENATI, UNIVERSIDADES, ONG, etc.
8. Organizar, ejecutar y supervisar a la asignación de practicantes de SENATI y otras instituciones superiores en coordinación con los jefes de áreas.
9. Organizar y dirigir visitas técnicas guiadas intensamente para fines de estudio.
10. Realizar gestiones de distribución de entradas a eventos culturales y o deportivos (Estadio E. Aguirre)
11. Realizar coordinaciones bancarias por aperturas de tarjetas, rebotes de remesas de sueldos y salarios, coordinaciones dudas de los trabajadores con la atención del banco con sus pagos. Aperturas de cuentas de cts. y coordinaciones bancarias
12. Llevar estadísticas de la fuerza laboral según reportes del dpto. de remuneraciones.
13. Llenar formatos de seguro de vida de Ley a todos los trabajadores que aún no lo han hecho, orientarlos y motivarlos en cumplir requisitos.
14. Realizar funciones diversas que le asigne el sr Gerente de Recursos Humanos.

Colaborador N° 1

Funciones Principales:

1. Participar en el diagnóstico, planificación, organización y control de actividades de capacitación.
2. Participar en la coordinación con las diferentes áreas para la programación de actividades de capacitación.
3. Controlar las actividades de los practicantes mediante registros y supervisión de asistencia.

RELACIONES LABORALES:

LIDER N° 4

Funciones:

1. Planear y dirigir las operaciones administrativas del departamento de relaciones.
2. Planear dirigir y supervisar las actividades relacionadas en el mantenimiento de los legajos personales u capetas personales de estadísticas de los trabajadores a nivel de toda la empresa.
3. Abrir proceso administrativo mediante carta de pre aviso a los trabajadores que han infringido las normas laborales vigentes y el reglamento interno de trabajo, sobre COMISION DE FALTA GRAVE, de acuerdo a los informes recibidos de las diferentes dependencias y/o denuncias personales en contra infractor de las faltas cometidas.
4. Redactar la cartas de pre aviso, detallado los por menores las faltas cometidas por los trabajadores, indicando los dispositivos legales laborales vigentes, que estén de acorde con el reglamento interno de trabajo, teniendo coherencia con la denuncia u informe recibido sobre la falta del infractor.

5. Tomar manifestaciones en caso tengan injerencia otros trabajadores que no está inmerso directamente en la falta u afectar confrontaciones, relacionados con el proceso administrativo.
6. Hacer visitas a las jefaturas correspondientes para realizar las investigaciones de los hechos como son: los bienes de la empresa, negligencia en sus funciones u otros de los trabajadores que están bajo si cargo.
7. Resolver los reclamos laborales de los trabajadores dando parte a la gerencia de recursos humanos, de los adecuados de los procedimientos sobre hechos ocurridos.
8. Organizar y clasificar la documentación sustentaría de los informes u denuncias sobre los hechos de la falta que sirva de fundamentos de base para elaborar el informe final del proceso administrativo.
9. Redactar el informe final que comprende: los antecedentes, evaluaciones y análisis de los hechos, conclusiones, opiniones relacionado de acuerdo a cada proceso administrativo.
10. Informar oportunamente a la Gerencia de recursos humanos acerca de las evaluaciones y análisis efectuados sobre los reclamos laborales, emitiendo sus conclusiones y opiniones para su determinación de la gerencia.
11. Orientar para que se tenga un registro adecuado de las huelgas de paralizaciones intempestivamente y acuerdos de conciliaciones derivadas.

Colaborador N° 1

Funciones Principales:

1. Investigar hechos relacionados a procesos administrativos y redactar informes finales de acuerdo a éstos.

Funciones Específicas:

1. Tomar manifestaciones y efectuar confrontaciones como parte de las investigaciones.
2. Redactar informe final de investigación, lo cual incluye antecedentes, análisis de hechos, conclusiones y recomendaciones.

3. Redactar cartas de amonestación, memorandos de suspensión, informes a gerencia general, entre otros documentos.
4. Llevar inventarios de las carpetas personales de los trabajadores jubilados y cesados.
5. Realizar cuadros estadísticos de los procesos administrativos llevados.
6. Realizar el control de suspensiones y despidos por proceso administrativos.
7. Realizar el control de inspecciones realizadas por la zona de trabajo
8. Realizar el control de reposiciones por mandato judicial.
9. Realizar otras funciones que su superior o el puesto demanden, mantener el área y los equipos de trabajo en correcto estado de orden y limpieza y emplear equipos de protección personal en caso se necesiten y/ o sean asignados.

Colaborador N° 2

Funciones Principales:

1. Realizar trámites documentarios correspondientes a la sección relaciones laborales.

Funciones Específicas:

1. Realizar el registro diario de la documentación de ingreso.
2. Realizar el registro diario de la documentación de salida (contratos, sanciones, disciplinarias, memorandos, informes finales, entre otros)
3. Realizar la entrega de documentación a las dependencias respectivas.
4. Realizar la entrega de cartas dirigenciadas en Pomalca y Anexos, en coordinación con el Juez de Paz y los conserjes, respectivamente.
5. Entregar files laborales según solicitud de asesoría legal o RR.HH.
6. Realizar otras funciones que su superior o el puesto demanden, mantener el área y los equipos de trabajo en correcto estado de orden y limpieza, y emplear equipos de protección personal en caso se necesiten y/o sean asignados.

ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTO

LIDER N° 5

Funciones:

1. Revisar en forma permanente la estructura salarial así como las variables que puedan producirse.
2. Revisar permanentemente en planilla se sueldos y salarios para conocer las situación remunerativa existente.
3. Analizar la situación económica financiera de la empresa para determinar y proponer variaciones en el sistema remunerativo.
4. Mantener un riesgo actualizado de los pagos de carácter extraordinario, bonificaciones al cargo, incentivos y otros que se aplique así como formular propuestas normativas sobre aplicación de políticas d incentivos.
5. Revisar y analizar el organigrama funcional de cada área de trabajo a fin de establecer los puestos reales de trabajo.
6. Coordinar con la sección planillas y otras dependencias respecto a los sueldos y salarios en aplicación.
7. Establecer y aplicar técnicas y métodos de evaluación y análisis de sueldos y salarios
8. Analizar y evaluar la aplicación de conceptos remunerativos que de acuerdo a su característica sean exigibles por las normas laborales vigentes.
9. Otras funciones que de acuerdo a su competencia determine.

Colaborador N° 1

Funciones Principales:

1. Apoyar en la coordinación, formulación y ejecución de las actividades y tareas que desarrolla la sección.

Funciones Específicas:

1. Recopilar información de las diversas dependencias funcionales y geográficas para la elaboración de estudios e investigación referidos a funciones. Estructuras orgánicas, cargos ocupacionales y otros relacionados con aspectos organizacionales.

2. Apoyar en la elaboración de documentos normativos de gestión (manuales de organización, funciones y manuales de procedimientos)
3. Procesar información y preparar resúmenes e informes de los trabajos realizados.
4. Registrar y mantener actualizada la información sobre fuerza laboral, personal cesado, cargos ocupacionales y otros datos estadísticos. Incluida la elaboración de cuadros debidamente ordenados y clasificados.
5. Asistir a reuniones de trabajo, según la delegación que efectuó el jefe de sección
6. Recepcionar y mantener debidamente ordenados y clasificados.
7. Mantener debidamente archivada y clasificada documentación relacionada con manuales de funciones, organigramas y otros documentos administrativos e informes que emita la sección organización y procedimientos
8. Desarrollar otras funciones que le asigne la jefatura de sección.

BIENESTAR SOCIAL

LIDER N° 6

Funciones:

1. Gestionar el apoyo al trabajador ante establecimiento de salud (es salud, Minsa y clínicas)
2. Lograr una mejor atención del trabajador accidentado o con enfermedad dedicada en los establecimientos de salud
3. Llevar a cabo visitas domiciliarias y hospitalarias por temas de salud y otros
4. Elaborar los periódicos murales
5. Orientar y asesorar al trabajador y a su familia en temas sociales
6. Apoyo en los programas de bienestar social dirigidos para los trabajadores, familiares y comunidad

7. Otras funciones que determine la jefatura

Colaborador N° 1

Funciones:

1. Redactar y transcribir documentos
2. Recepcionar y registrar los documentos que se remiten a la oficina de bienestar social los mismos que son alcanzados a la jefatura para su conocimiento y fines
3. Transmitir la documentación correspondiente.
4. Seleccionar y organizar al archivo de la oficina de bienestar social.
5. Atender al público con alguna información que requieran
6. Coordinar con el personal con alguna información que requieran.
7. Elaborar los requerimientos de compra y pedidos de almacén que se soliciten.
8. Otras laborales inherentes al área de bienestar social

Colaborador N° 2

Funciones Principales:

1. Atender y asesorar a trabajadores, familiares y a la comunidad en temas sociales.
2. Realizar trámites documentarios propios de oficina

Funciones Específicas:

1. Acompañar a trabajadores y familiares a los centros de salud en caso de accidentes de trabajo y enfermedades.
2. Coordinar con las aseguradoras en caso de accidente de trabajo.
3. Tramitar documentos de los trabajadores (descansos médicos, accidentes de trabajo, otros)
4. Realizar visitas hospitalarias a los trabajadores y familiares internados.
5. Realizar visitas domiciliarias a los trabajadores y familiares.
6. Coordinar con las áreas cuando los trabajadores reciben despistaje por aseguradoras
7. Realizar trámites documentarios y coordinar con Medicina en las campañas medicas

8. Llevar apoyo económico ofrecido por la empresa a trabajadores que se encuentran enfermos y hospitalizados (a domicilio o centro médico).
9. Realizar otras funciones que su superior o el puesto demanden, mantener el área y los equipos de trabajo en correcto estado de orden y limpieza, y emplear los equipos de protección personal en caso se necesitan y/ o sean asignados.

COMPENSACIÓN Y BENEFICIO (BENEFICIOS SOCIALES)

LIDER N° 7

Funciones Principales:

1. Planificar, organizar y dirigir las actividades administrativas y operativas que le competen al departamento de Beneficios y Bienestar Social.
2. Supervisar, evaluar y coordinar las actividades, cautelando el cumplimiento de la política establecida por la Empresa.

Funciones Específicas:

1. Realizar la verificación de las planillas de liquidaciones por compensación de tiempo de servicios y otros documentos.
2. Revisar y aprobar la información requerida por el área legal por temas judiciales.
3. Visar los formularios de Es salud para los trámites correspondientes de los trabajadores.
4. Establecer mecanismos y procedimientos que permitan facilitar nuestras actividades operativas y mejorar nuestros niveles de control.
5. Supervisar la asignación familiar y los descansos Médicos brindados a los trabajadores.
6. Realizar otras funciones que su superior o el puesto demanden, mantener el área y los equipos de trabajo en correcto estado de orden y limpieza, y emplear los equipo de protección personal, en caso se necesiten y / o sean asignados

Colaborador N° 1

Funciones directa:

1. Encargado de la jefatura de beneficios sociales.
2. Dirige, planifica y fiscaliza las labores girados por diferentes dependientes.
3. Revisa los retiros por CTS y otros beneficios.
4. Verifica y revisa las liquidaciones de todo tipo de trabajadores.
5. Elabora toda clase de información para las diversas dependencias sociales.
6. Elabora otras correspondencias propias de la sección, memorandos, certificados, cartas, constancias, etc.
7. Atiende reclamos de los trabajadores activos, jubilados, viudos y herederos.
8. Coordina con los auxiliares en documentos de las diferentes demandas contra la empresa.
9. Coordina con la elaboración del cálculo de intereses de conformidad al D.Leg.802 art 22°, para todos los trabajadores activos y el personal cesante con el D. Ley 25920.

Funciones indirecta:

1. Coordina con el dpto. de sistemas para la preparación de los informes cts., cálculos de interés y otros, de los accionistas, jubilados y herederos.
2. Atención a los peritos contables del poder judicial de los juzgados laborales.
3. Verifica y conformidad al cálculo de cts. Semestral de todos los trabajadores de la empresa, de los periodos-30 de abril y 31 octubre de cada año.

Colaborador N° 2**Funciones Principales:**

1. Redactar y transcribir memorandos, cartas e informes, dirigidos a las diferentes áreas de la Empresa, así como a los juzgados de la localidad de Pomalca y de la región Lambayeque, por retenciones judiciales de trabajadores y jubilados.
2. Atender a trabajadores y público en general

Funciones Específicas:

1. Enviar la documentación a la ciudad de Lima y Chiclayo cuando son requeridas por las Instancias Jurisdiccionales relacionadas a casos de trabajadores, jubilados y cesantes.
2. Brindar atención e información a jubilados, viudas y trabajadores, en temas de desafiliación o jubilación así como de beneficios sociales.
3. Elaborar hijas informativas de las AFEPs para los cesados y trabajadores.
4. Mantener en buen estado los archivos y la documentación que se recepciona y se emite a las diferentes áreas de la empresa.
5. Realizar otras funciones que su superior o el puesto demanden, mantener el área y los equipos de trabajo en correcto estado de orden y limpieza, y emplear los equipos de protección personal en caso se necesiten y/o sean asignados.

<mailto:González/rgonsales@pomalca.com.pe>

Colaborador N° 3

Funciones Principales:

1. Elaborar certificados de trabajo por jubilación y desafiliación.
2. Reportar los descansos médicos de los trabajadores de Pomalca y Anexos.
3. Confeccionar los partes por accidentes de trabajo

Funciones Específicas:

1. Mantener en orden los archivos correspondientes al pago de Lactancia y Subsidios de los trabajadores activos.
2. Elaborar cuadros de remuneraciones, solicitados por trabajadores cesados para trabajadores cesados para tramites de jubilación
3. Realizar el llenado de los formularios para la afiliación de Es salud de los trabajadores y su derecho habientes.
4. Informar movimientos de planilla (subsidiros , descansos médicos y control de asistencia)
5. Realizar otras funciones que su superior o el puesto demanden, mantener el área y los equipos de trabajo en correcto estado de orden y limpieza, y emplear los equipos de protección personal, en caso se necesiten y/o sean asignados.

Colaborador N° 4

Funciones Principales:

1. Proporcionar información censal de los trabajadores, al jefe del departamento beneficios y bienestar social, para la toma de decisiones

Funciones Específicas:

1. Actualizar registros del censo laboral de los trabajadores activos y pasivos de la Pomalca y Anexos.
2. Realizar la depuración mensual del registro de censo por beneficios de jubilación, retiro por fallecimiento y nuevos trabajadores, para ubicarlos donde correspondan.
3. Tramitar el expediente del trabajador que solicite el pago por concepto de asignación familiar y lactancia.
4. Realizar la depuración para el recorte de asignación familiar a los trabajadores activos cuyos hijos hayan cumplido mayoría de edad.
5. Mantener coordinación continua con las diferentes oficinas de censo de anexos para la actualización de la ficha censal del trabajador.
6. Prepara y entrega constancias por orden de su superior, a trabajadores familiares fallecidos, dirigidos a seguridad, salud y medio ambiente para su pase al cementerio.
7. Realizar otras funciones que su superior o el puesto lo demanden, mantener el área y los equipos en correcto estado de orden y limpieza, emplear los equipo de protección personal, en caso se necesiten y/o sean asignados

Colaborador N° 5

Funciones Principales:

1. Apoyar en el manejo de documentación y realizar coordinaciones con el jefe del departamento de beneficios y bienestar social

Funciones Específicas:

1. Archivar a cuenta de cts. y otros beneficios del personal cesante o jubilado.
2. Fotocopiar documentos de interés para procesos judiciales en coordinación con su superior.

3. Apoyar en la entrega de boletas de cts. al personal activo y cesado de la empresa.
4. Informar a los interesados sobre el estado de trámite de sus solicitudes.
5. Realizar otras funciones que su superior o el puesto demanden, mantener el área y los equipos de trabajo en correcto estado de orden y limpieza, y emplear los equipos de protección personal, en caso se necesiten y /o sean asignados.

Colaborador N° 6

Funciones:

1. Recibir y distribuir los documentos emitidos por la oficina de bienestar social a las diferentes áreas de la empresa.
2. Registrar los documentos que ingresan y egresan de la oficina.
3. Revisar, controlar y entregar la tarjeta de felicitaciones por cumpleaños.
4. Llevar el orden y la limpieza de los enseres de la oficina
5. Brindar información de los procedimientos que se dan en la oficina de bienestar social.
6. Otras labores encomendadas por la jefatura acorde a las circunstancias

Colaborador N° 7

Funciones directa:

1. Revisa los recibos de adelantos a los trabajadores accionistas activos y pasivos, la cuenta contable, código analítico o importe, por cts.
2. Registra copia de los recibos pagados a cuenta de cts., de los trabajadores accionistas activos y pasivos, extracontables y archivo.
3. Prepara información para la jefatura con el objeto de atender los requerimientos que solicitan los interesados en forma interna.
4. Verifica su cuenta corriente trabajador pasivo y trabajador que solicitan o despidos.
5. Coordina con la jefatura cuando se presentan demandas, por cts., bono, gratificaciones, vacaciones trucas y adeudadas remunerativas.
6. Coordina con la jefatura, en la revisión de las demandas, sentencias, remisorios, cálculos de interés emitidos por el poder judicial.
7. Preparar información con respeto a los oficios del poder judicial, por demandas de las alimentistas, por embargo en forma de retención de cts. a los trabajadores activos y pasivos.
8. Preparar liquidación del personal accionista y rentados, cuando se retire o son despedidos de la empresa.
9. Prepara liquidaciones, de las sentencias confirmadas por poder judicial

Funciones indirecta:

1. Atención a los interesados referentes a tiempo de servicios y otros.
2. Atención a los peritos contables del poder judicial de los centros judiciales de los cuatro juzgados laborales de Chiclayo.
3. Revisión del cliente del informe semestral de cts. de accionistas y rentados: 30 abril y 31 de octubre de cada año.
4. Otras funciones que la jefatura ordene.

Colaborador N° 8**Funciones Principales:**

1. Apoyar al departamento en la sistematización de la información
2. Mejorar los procesos manuales.

Funciones Específicas:

1. Analizar, registrar y controlar la información de las declaratoria de viudas y herederos de Pomalca y anexos
2. Analizar, registrar y controlar las retenciones judiciales del personal jubilado y activo
3. Registrar la información de nuevos derechos habientes de los trabajadores de la empresa
4. Elaborar cuadros y gráficos estadísticos de la masa poblacional de viudas y herederos de Pomalca y anexos
5. Coordinar con el departamento de finanzas ´para el control del personal que cesa en la empresa.
6. Apoyar y coordinar la elaboración de liquidaciones del personal que cesa en la empresa.
7. Realizar otras funciones que sus superior o el puesto demanden, mantener el área y los equipos de trabajo en correcto estado de limpieza, y emplear los equipos de protección personal en caso se necesiten y/o asignados

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: MANUAL DE TRABAJO EN EQUIPO DE ROBERT WINTER

Desarrollo de la Primera actividad:

Presentación del proyecto de tesis

Presentación de temas a desarrollar

La primera exposición que presente hacia los trabajadores de la empresa en el área de Recursos Humanos fue una experiencia muy grata, confortable. Se facilitó el material de exposición que ofreció la finalidad era ser concreto, claro por lo cual se planteó un ante proyecto en este caso un esquema preliminar que consiste en la identificación del tema, nombre respectivo de la expositora (en mi caso facilitadora) y los objetivos claves que quiero demostrar y lo más importante la metodología que voy aplicar .y todo ello fue presentado y corregido a mi asesor quien nos orienta.

Cabe resaltar que realice un esquema, es decir utilice un material de apoyo especificando el desarrollo del tema, la introducción y conclusiones.

El material de apoyo que utilice un mapa elaborado manualmente que se especificó el tema principal, los objetivos de la exposición, la metodología y la relevancia que tiene. Hubieron limitantes pero eso no impidió que la presentación de llevará a cabo.

Los temas a tratar que se expusieran es el concepto de equipo como tema principal por el equipo es un grupo de individuos que trabajan juntos para poder mejorar un proceso y dentro del área de Recursos Humanos observaremos si realmente tiene un impacto positivo o negativo. Y para ello lo primero que se rol cumple dentro de esa área, ya sean:

- ✓ Lideres
- ✓ Colaboradores
- ✓ facilitadora

Cabe mencionar, puesta en marcha un equipo de trabajo deberá de reconocer sus procesos y de llegar a cumplir sus funciones.

Objetivo general:

Aplicar el método de mejora de procesos en diferentes departamentos de la empresa "Agroindustrial Pomalca S.A.A"

Objetivos específicos:

La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases.

1. La identificación y selección por parte del equipo del TEMA a analizar. Se recogen datos y se analizan para después dibujar graficas que describan el trabajo "real"
2. La identificación de los factores que impiden que el proceso se lleve a cabo efectivamente, seleccionados según su importancia.
3. La búsqueda de mejoras, así como de soluciones alternativas. Finalmente se selecciona una mejora práctica y factible en cuanto a su implantación.



EQUIPO

Es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso.

Palabras más importantes para trabajar en equipo

En este equipo las palabras más importantes son:

- ✓ Diagnostico
- ✓ Planificación
- ✓ Participación
- ✓ Coordinación
- ✓ Comunicación
- ✓ Resultados

El trabajar en equipo nos ahorra tiempo y esfuerzo, nos hace más eficientes.



El trabajo en equipo requiere:

Identificar

PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE MEJORA:

1

LÍDER

Es responsable coordinador de las actividades

Del funcionamiento del proceso de seleccionado

Funciones

TAREAS ADMINISTRATIVAS

El líder debe ayudar a establecer un ambiente de trabajo agradable

Guiar al equipo para que utilice el modelo y las herramientas

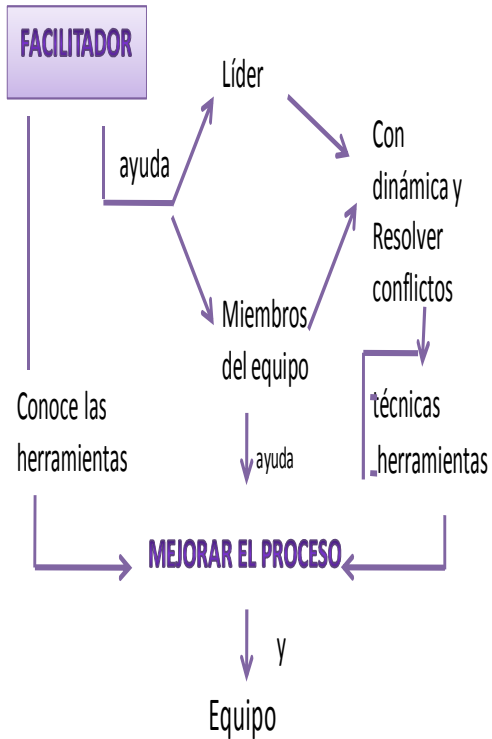
Tiene que ser capaz de llamar la atención aquel miembro que impida el incumplimiento del proceso

Contactar con asesores externos

Contactar con asesores internos

2

FACILITADOR



Quien no vive de alguna manera para los demás, apenas vive para sí"

3

MIEMBROS DEL EQUIPO



Seleccionados basándose en su conocimiento del proceso

Esforzarse en todas las tareas

Utilizar el modelo de mejora de

Asistir a las reuniones decididos a participar

Tener capacidad suficiente para dar a conocer sus ideas

Aceptar las ideas de los miembros del equipo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

PROYECTO DE TESIS:

IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN "TRABAJO EN EQUIPO", APLICADO A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A, SOBRE EL ESFUERZO EXTRA, EFECTIVIDAD Y SATISFACCIÓN

Tesista :
Katherin Huertas Nuntón

E-mail :
kat_ffd3@hotmail.com

Asesor :
Mgtr. Willam Antonio Ruiz C.

Ocupación :
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO

Carrera :
Administración de Empresas

Ciclo :
IX

Centro de apoyo para la investigación:

EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.



Chiclavo 2012

Desarrollo de la Segunda actividad:

Presentación de concepto sobre Proceso, Flujo grama

TRABAJO EN EQUIPO

Participación de los líderes con los colaboradores

En esta segunda exposición que realice abarcamos lo que es los conceptos de Proceso y Flujo gramas, pero no podía ser olvidado el tema centrar sobre el trabajo en equipo que resulta una actividad desafiante e integradora que además de aportar información, conocimiento y experiencia desde su propia perspectiva. Ya que involucra a individuos de diversas áreas y niveles de la organización, es por ello que este tipo de modalidades de trabajo exige ciertas acciones y comportamientos particulares de cada uno de los colaboradores y de los líderes como opinar, escuchar, negociar, integrarse, ceder.

La parte de la exposición como ya había especificado sobre determinados conceptos de proceso y flujo gramas pasamos a lo que era el trabajo en equipo entre ellos cada uno formándose entre el área que desempeñan con sus respectivos líderes los cuales comenzaron a discutir sobre el tema que habían escogido que era el primer paso la identificación de un proceso, sabiendo que cada uno tiene diferentes funciones tenían que escoger solo una de ellas para poder trabajarla con el fin de poder convertir el proceso en un flujo grama. Se discutió sobre la identificación del tema y para ello la facilitadora realizo previamente una identificación de cada una de las funciones y guiarlos cual es proceso que siempre utilizan y trabajar en ello con el fin de descubrir si existe un cuello de botella o en el caso que deba de mejorar o proponer.

Asimismo los miembros del equipo trabajaron, de la siguiente manera:

Los colaboradores se forman con sus respectivos líderes, mientras que la facilitadora tiene conocimiento sobre sus funciones de cada equipo previamente estudiados para alguna duda que pudieran realizar. Y les proporciona a los líderes una ficha donde esta respectivamente las funciones que realizan dentro su actividad diaria. El equipo comienza a trabajar, el líder es el primero quien toma la decisión de poder escoger la principal actividad a desarrollar. De pronto hay un colaborador que define la función de una manera breve, concisa y transmite con el Jefe a los demás colaboradores la función que posiblemente quieran mejorar. Todos los miembros del equipo aceptan con una buena disposición la función que ha sido seleccionada.

El equipo comienza a debatir sobre la identificación del proceso que ya está elegido, en un momento de la discusión sobre la identificación del proceso, el Líder comienza a aportar ideas entre los colaboradores y entre ellos entablan a tener una conversación y a proponer lluvia de ideas de lo que podría o debe ir en el flujo grama. Uno de los colaboradores recoge las diferentes posiciones, las contrasta y concreta los cuellos de botella que posiblemente pueda haber. Entonces todos ya tienen una visión clara sobre la identificación

Hubo un momento en que en una de las áreas tuvieron una pequeña dificultad, se trató sobre la identificación del proceso, no tenían en claro el proceso que debían de seleccionar, pero uno de los colaboradores intervino y les explico y sugirió que comenzaran a opinar sobre el proceso que más tienen dificultad entre ellos comenzaron a debatir y no tuvieron algún otro problema.

El equipo se comprometió con la facilitadora en el plazo de un mes entregar el informe sobre el trabajo realizado y también entregar el flujo grama según sea su área. El informe lo deberá de presentar el equipo, introducir mejoras en el caso si las hubiera de carácter formal y finalmente será entregado en el plazo establecido.

El equipo se fija en el rendimiento actual de las personas y se diferencia a quienes tienen un buen rendimiento de ellos que no ya llegan a tener. El tema es la gran diferenciación que los hace únicos es el trabajo que desempeñan en equipo.

Todas las funciones son igualmente importantes e imprescindibles, ya que tanto los líderes como colaboradores deberán cumplir sus funciones en equipo. Para el resultado final del equipo. Debe de ser mejor de los que sabían hacer.

Como evidencia muestro el video:

<http://www.youtube.com/watch?v=UJguSMFAfZU&feature=youtu>, elaborado en la Empresa Agroindustrial Pomalca a los trabajadores del área de recursos humanos. Cabe resaltar que como este video se presentan las siguientes exposiciones.

¿QUÉ ES PROCESO?

Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas intervienen y desarrollan para hacer.

ENTRADA → PROCESO → SALIDA



¿POR QUÉ TRABAJO EN EQUIPO?

- ✓ Trabajo en Equipo resulta una actividad desafiante e integradora que además aporta información, conocimientos y experiencia desde su propia perspectiva.
- ✓ Por ello, esta modalidad de trabajo exige ciertas acciones y comportamientos particulares de los participantes, tales como opinar, escuchar, negociar, consensuar, integrarse, ceder, aceptar



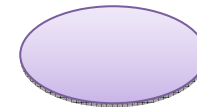
EL FLUJOGRAMA

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades.

SIMBOLOS

El flujo grama utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos

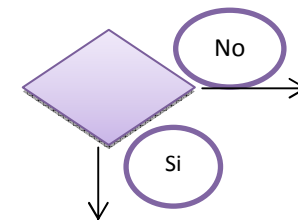
LÍMITES



OPERACIÓN



DECISIÓN

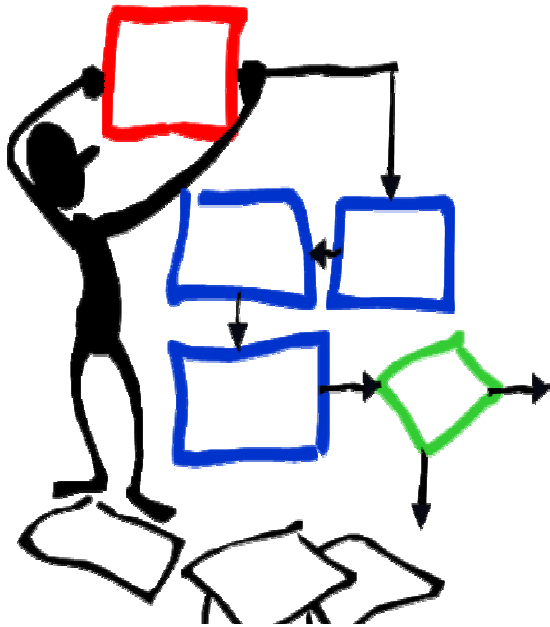


SENTIDO DE FLUJO



Sirve para:

- ✚ Entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora la situación actual.
- ✚ Obtener un nuevo proceso.
- ✚ Incorporar mejoras.
- ✚ Facilita la comunicación entre las personas en el mismo proceso.
- ✚ Difundir en forma clara sobre flujo grama



Como usarlo:

- ✓ Defina el proceso que se va realizar.
- ✓ Escoja un proceso relacionado con el producto o servicio.
- ✓ Elabore un flujo del proceso, identificando sus grandes bloques de actividades.
- ✓ Organice, para la elaboración del flujo grama un grupo compuesto por personas involucradas en las actividades del proceso.
- ✓ Defina detalladamente las etapas del proceso y describa las actividades y los servicios que resulten de cada una de ellas.
- ✓ Identifique los responsables para la realización de cada actividad identificada.
- ✓ Tener en cuenta si el flujo grama diseñado corresponde a la forma como se ejecuta el proceso en la práctica.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

PROYECTO DE TESIS:

Impacto del manual de trabajo en equipo de Robert Winter en las consecuencias organizacionales: caso empresa EAI "Pomalca" S.A.A

Tesista :
Katherin Huertas Nuntón

E-mail :
kat_ffd3@hotmail.com

Asesor :
Mgtr. Willam Antonio Ruiz C.

Ocupación :
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO

Carrera :
Administración de Empresas

Ciclo : IX

Centro de apoyo para la investigación:

EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.

Análisis sobre las Consecuencias Organizacionales en el Pre test:

La metodología a desarrollar es descriptiva y correlacional. He considerado una parte del modelo de MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000) Según Elizabeth Went (2003). Donde “Se considera un estudio correlacional dado que establecen correlaciones entre las variables que lo estructuran, y comparaciones entre los diferentes grupos, realizándose análisis psicométrico y aportando a la validación del instrumento”

El resultado de observar las consecuencias organizacionales (efectividad, esfuerzo extra y satisfacción) intervienen en las personas que los demuestran en su equipo. En el proceso de trabajar en equipo de una manera adecuada con las consecuencias organizacionales suelen ser visibles en el equipo. El esfuerzo es muy subjetivo. Sin embargo cuando se trata de ser capaz de poder expresar a los demás y en este caso a los miembros del equipo el reconocimiento de sus aportes suelen ser imprescindibles.

Se puede decir que el equipo será efectivo en la medida de la destrezas genéricas y operativas del mismo estén bien equilibradas. Teniendo en cuenta sus objetivos y metas claras, se produce un clima laboral adecuado, participación tanto de los líderes como los colaboradores, y tomando decisiones entre ellos cumpliendo sus procesos.

Según Robbins (1996) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Los gráficos presentados corresponden al pre test que se realizó en el área de Recursos Humanos. Cada ítem es parte del MLQ, ya que intenta evaluar actitudes y comportamientos. Ya está establecido por los autores que construyeron el instrumento basándose en una escala de Likert, la cual consiste en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se

pide la reacción de las personas” Hernández y otros (1994) por eso se clasifico en cinco puntos de la siguiente manera:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

Asimismo a cada una de las opciones se le asignando un valor numérico, de tal manera que el líder o el colaborador tendrá que optar por marcar una opción. Y cada variable tiene una puntuación.

Dicha versión del cuestionario fue aplicada, en forma piloto, en la empresa “Agroindustrial Pomalca” en el área de Recursos Humanos que se realizó a los 27 trabajadores fue aplicado dicho pre test sin ningún problema, ya que fue entendido a cabalidad.

La segunda etapa consistió en realizar el análisis de los ítems de cuestionario aplicando “BAREMO” es allí donde se obtendrá la validez estructural o de constructo del MLQ.

Desarrollo de la Tercera actividad:

Comentarios constructivos sobre la elaboración de “flujo gramas”

El desarrollo de los flujo gramas elaborados por cada líder con cada uno de sus respectivos colaboradores resulto de una manera positiva ya que dichos resultados se manifestaron en la elaboración adecuada.

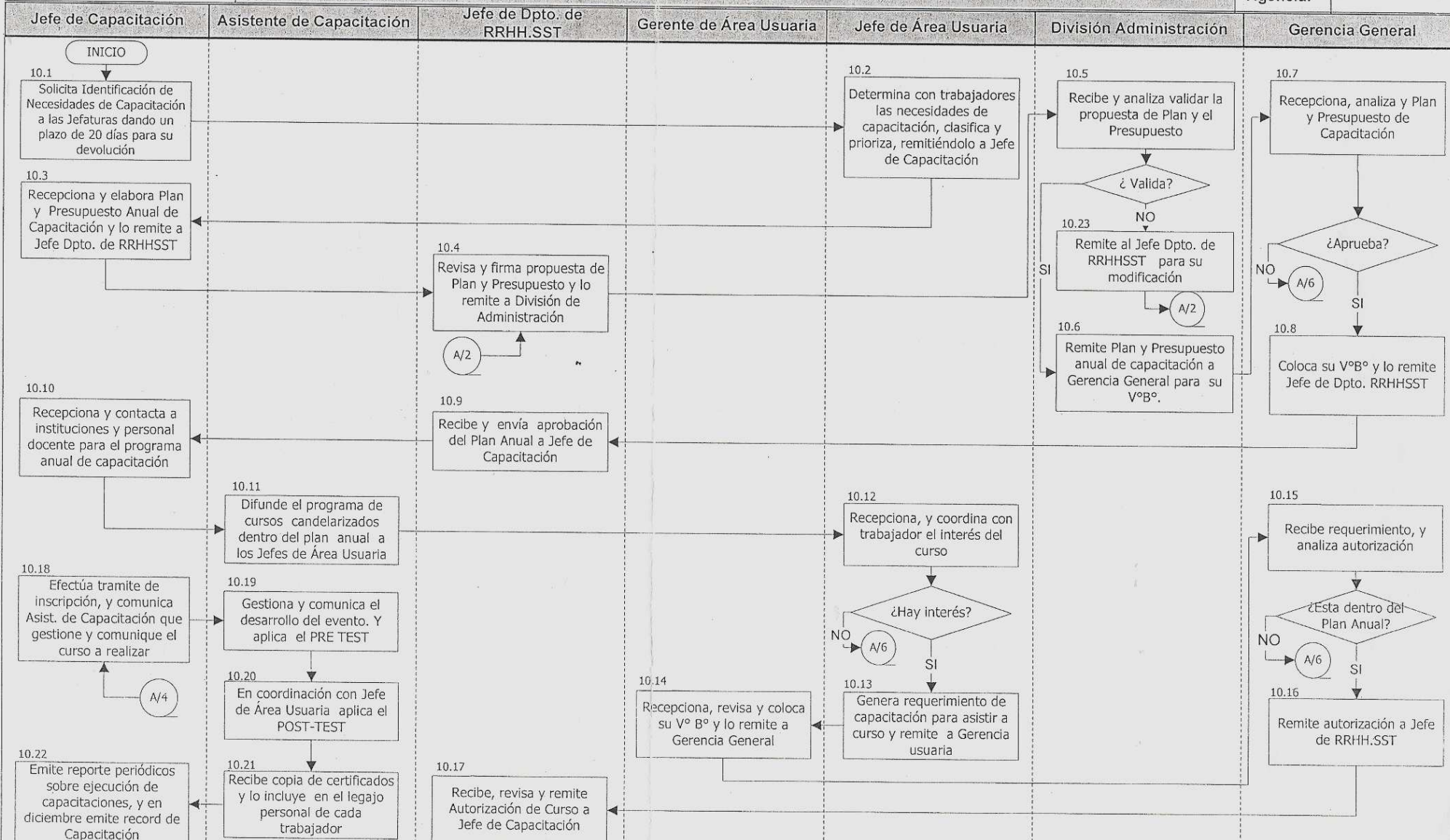
Los miembros del equipo lo primero que definen es la Misión del equipo. En ese momento uno de los colaboradores define la misión de una forma breve y concisa. Lo llogran a felicitar por la capacidad que obtuvo de dar el ejemplo de poder dar opinión respecto a lo que quieren hacer.

El equipo comienza a debatir sobre los procesos que vienen realizando tras el transcurso de su horario de trabajo. El equipo reconoció el proceso que iban a trabajar por ejemplo en el área de Servicio Social Ellos desarrollaron la actividad de Proceso de accidente de trabajo El colaborador Número 1 recoge las diferentes opiniones que deberán constatar y concretar cuál sería los procesos a desarrollar y quienes están involucrados. El equipo reconocerá la aportación importante del colaborador, pero también tomaron en cuenta la persona coordinadora quien estuvo atenta y consecuentemente pendiente de

Ocurrió algo inesperado en la elaboración del flujo grama uno de los grupos tuvo dificultad al continuar con la planificación de la mejora de la determinada acción. Uno de los colaboradores tenía ciertas dudas sobre la situación actual. Pero como yo la facilitadora ese problema lo observe como una oportunidad y note la capacidad del colaborar el esfuerzo de preocuparse por el tema. Cada miembro del equipo aportaba alguna que otra idea. Ya que no obtuvo muy en claro el objetivo ya que el tiempo fue un limitante dentro de la elaboración del manual el desarrollo de este se dio fue un mínimo



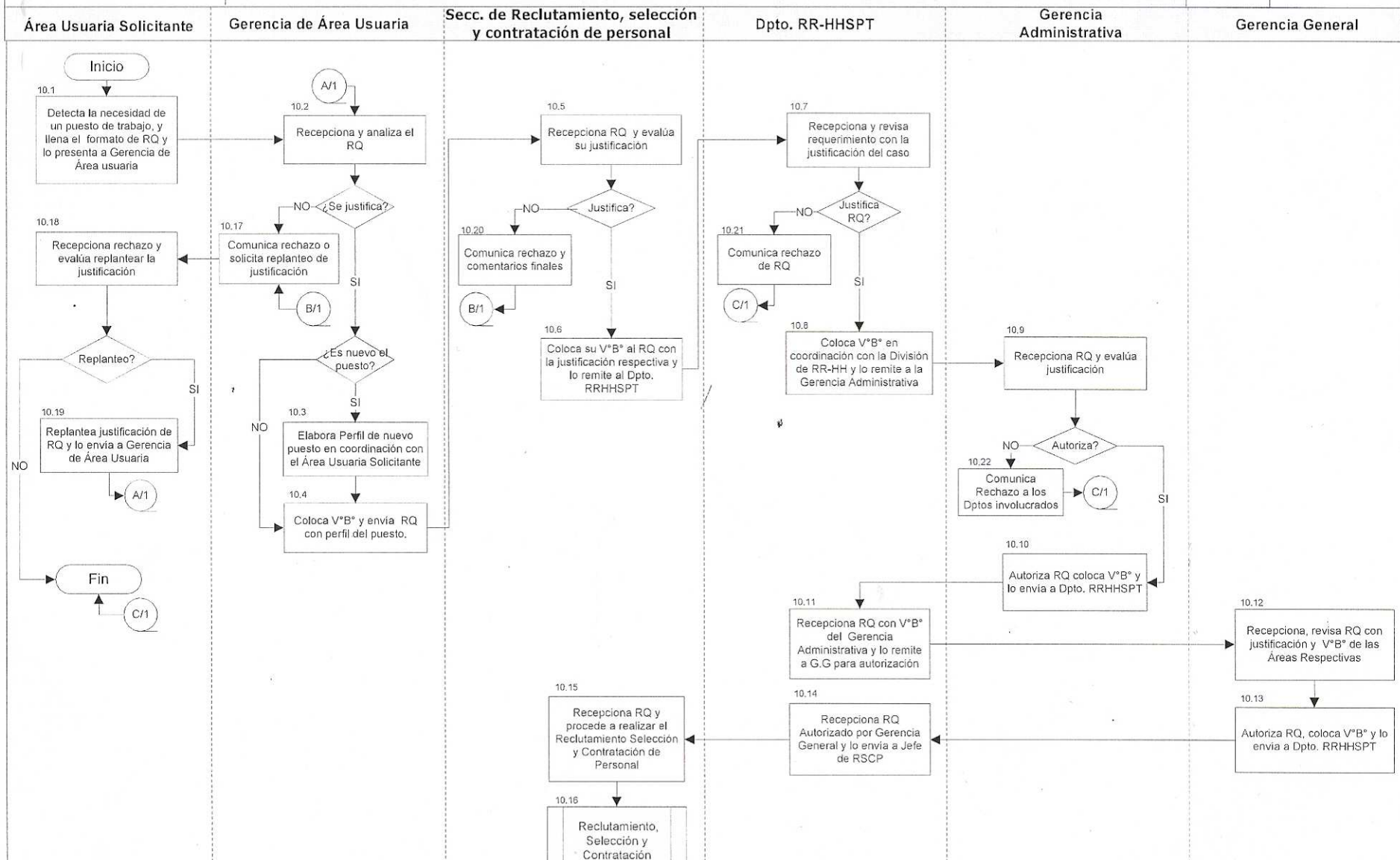
11.- FLUJOGRAMA:PROCEDIMIENTO DE PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN



GESTION DE RECURSOS HUMANOS

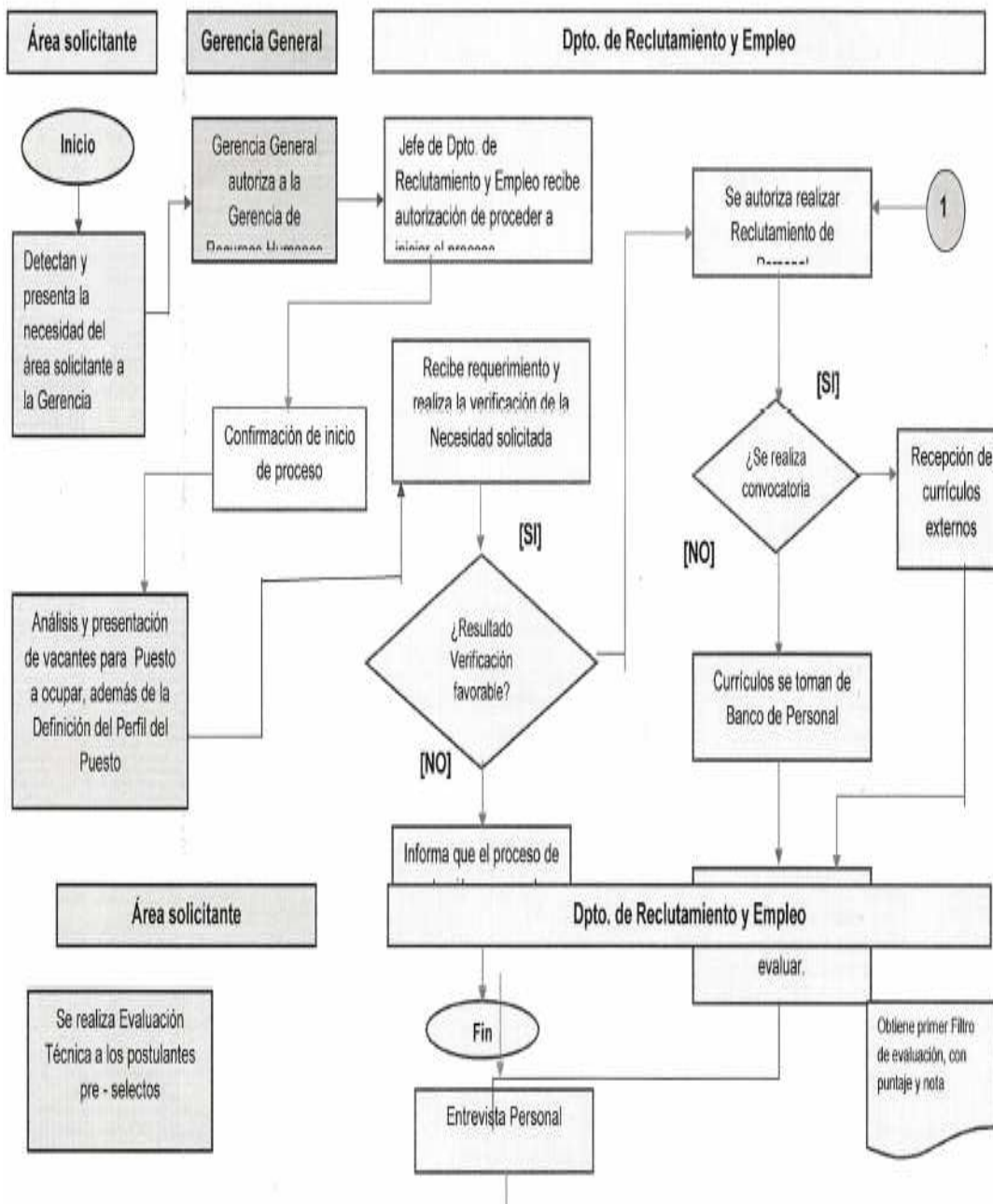
11.- FLUJOGRAMA: PROCESO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Código:	FJ01-P04-MPGRH
Página:	5 de 5
Revisión:	
Vigencia:	



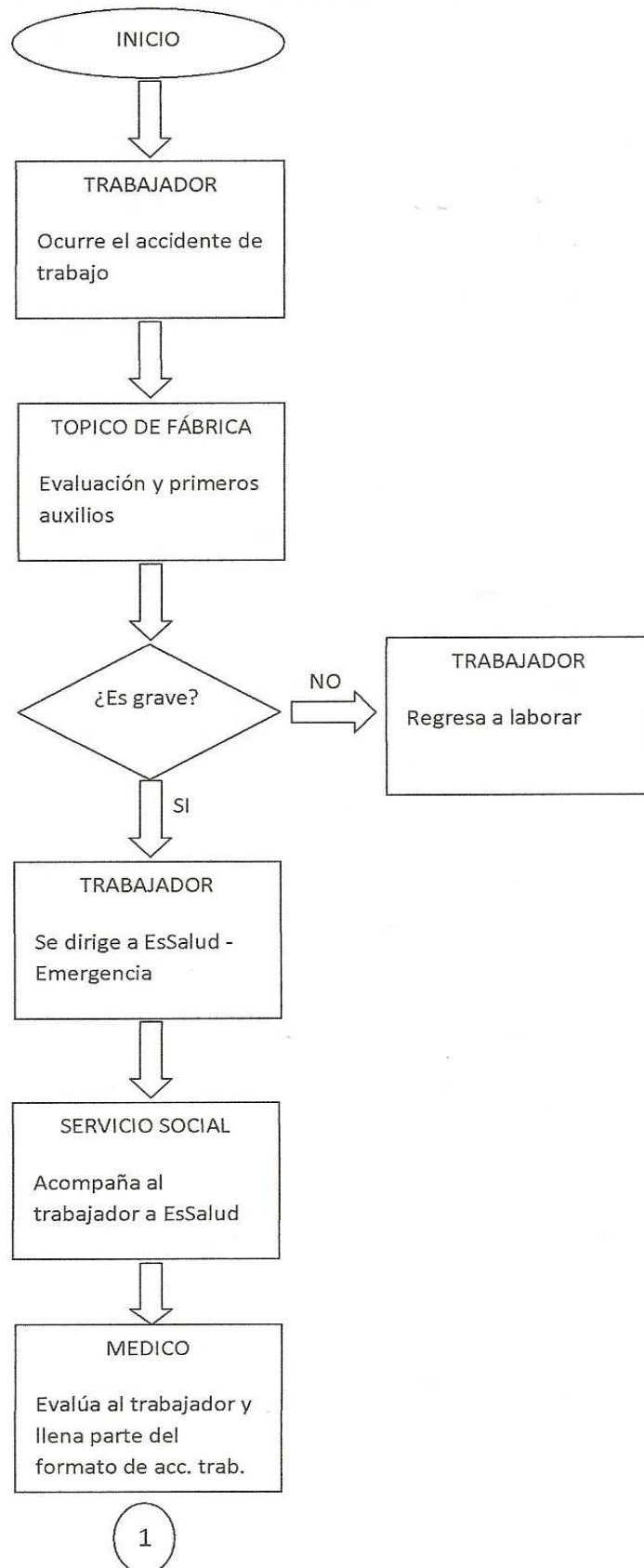
PROCESO DE SELECCIÓN – AREA DE RECLUTAMIENTO Y EMPLEO: EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.

FLUJOGRAMA

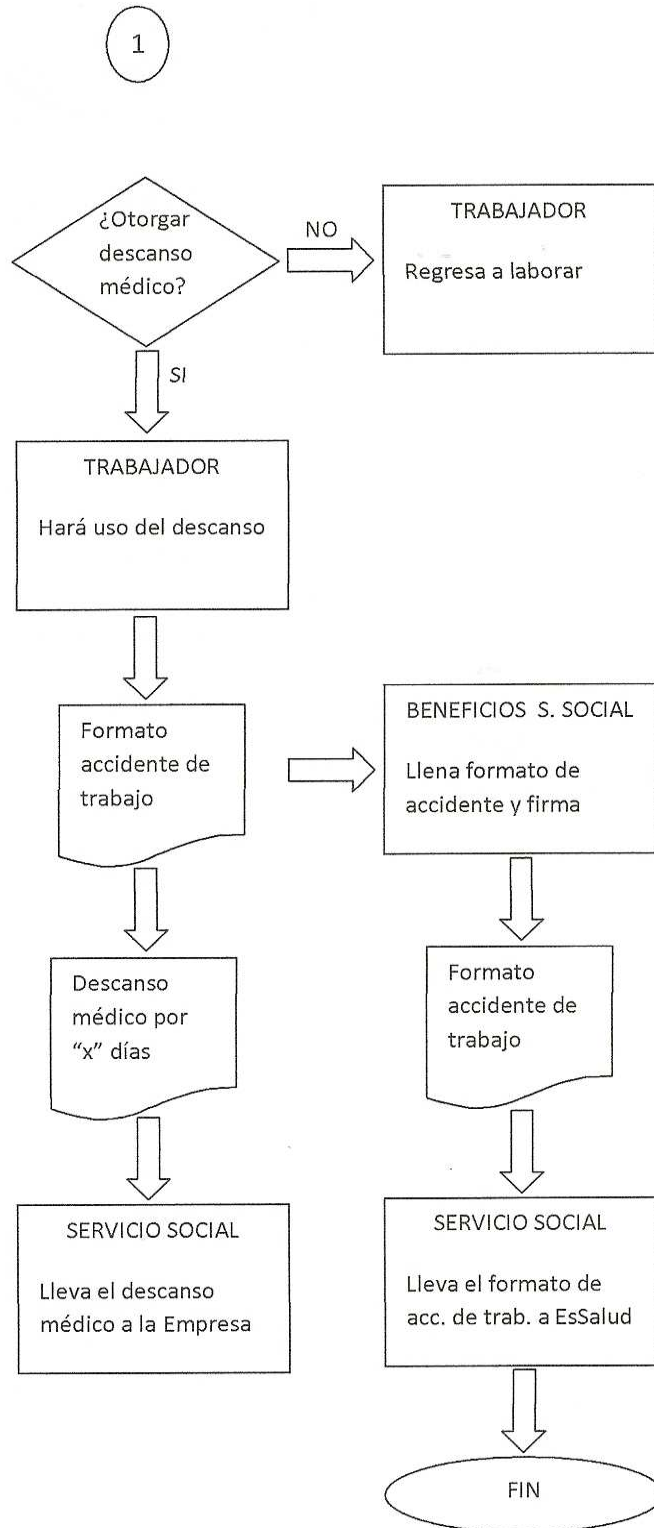


Servicio Social Pomalca – E.A.I. Pomalca S.A.A.

PROCESO DE ACCIDENTE DE TRABAJO



Servicio Social Pomalca – E.A.I. Pomalca S.A.A.





EMPRESA AGROINDUSTRIAL "POMALCA" S.A.A.

Departamento de Relaciones Laborales

PROCESO ADMINISTRATIVO

Se inicia cuando un trabajador trasgrede las Normas Laborales o el Reglamento Interno de

Carta de Preaviso de Despido,
documento en la cual se le imputan los cargos.

Tiene como plazo 06 días para que presente sus descargos y dependiendo del caso se le puede llegar a restringir el ingreso a su centro de labores.

Si

No

Presenta documento de descargo

Presenta documento de descargo

Se analiza la situación del caso con la Div. De Recursos Humanos y el Dpto. de Asesoría Legal y se elabora un informe

Se elabora un informe de proposición de despido que es elevado.

Acción que se da por concluido el proceso

Absolver

Suspender

Despedir

Dpto. de Asesoría Legal quien a la vez elabora la CARTA DE DESPIDO.

Carta que es firmada en la División de Recursos Humanos.

Luego se notifica al trabajador.

Personal
• Notarial o Juez de Paz

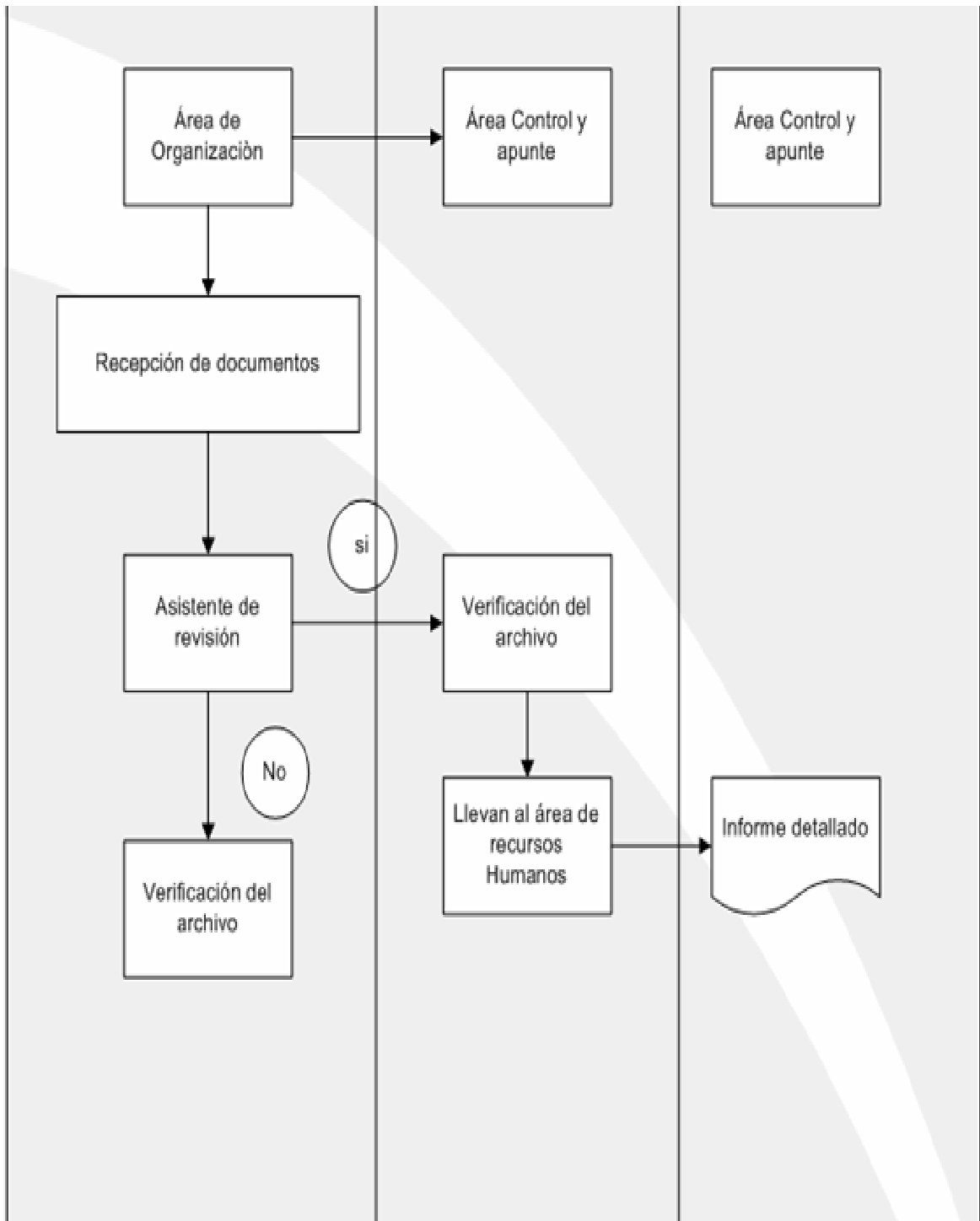
Notarial o Juez de Paz

fin



EMPRESA AGROINDUSTRIAL “POMALCA” S.A.A.

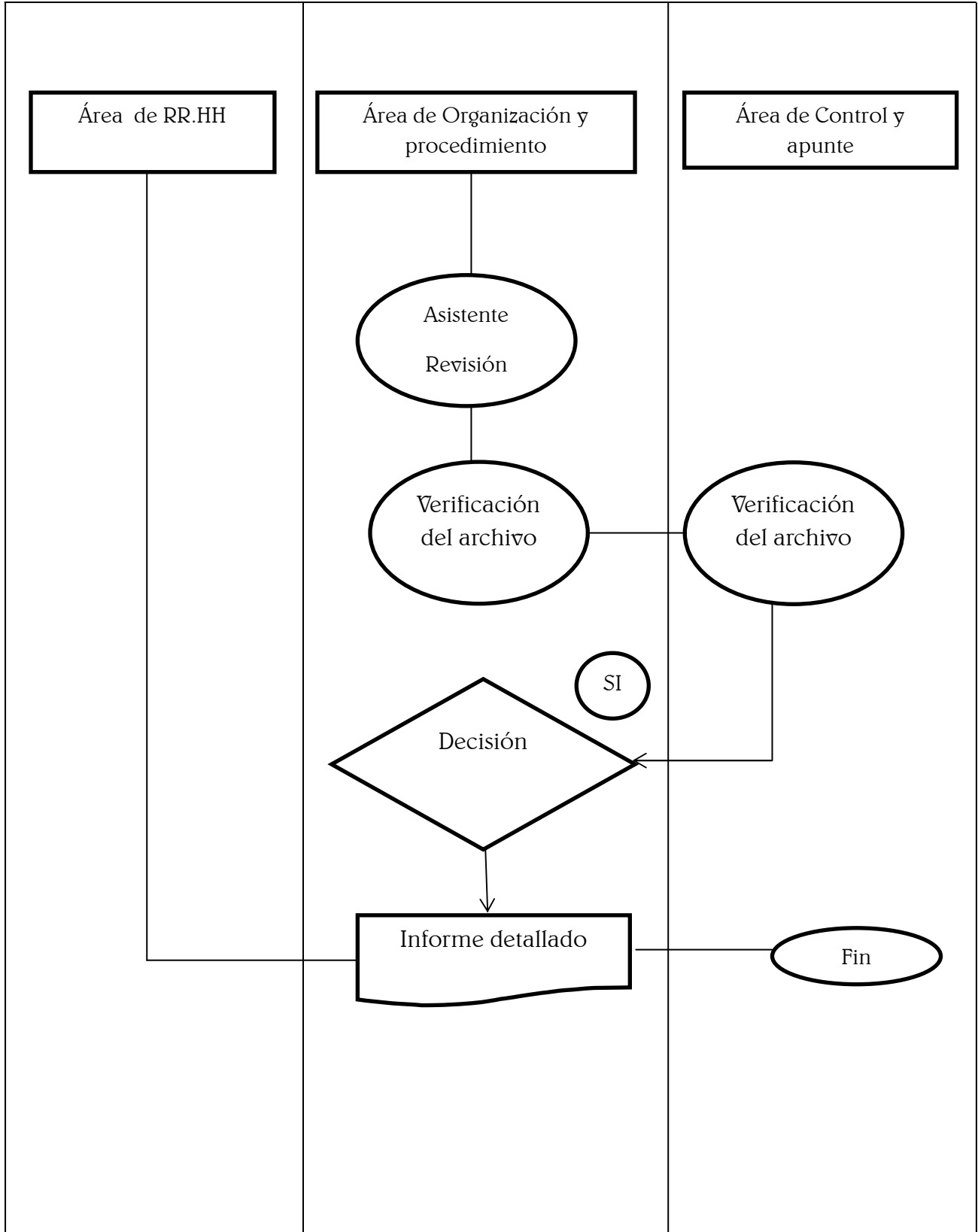
Organización y procedimientos





EMPRESA AGROINDUSTRIAL "POMALCA" S.A.A.

Departamento de control y apunte



Desarrollo de la Cuarta actividad:

Introducción de los conceptos de causa efecto

Conversatorio sobre causa efecto.

El diagrama de causa y efecto o (Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que nos permite apreciar la relación entre un tema o problema y sus posibles causas que contribuyen a lo que está ocurriendo.

Esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, Por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ischikawa.

Causa efecto tenemos que comprenderlo y muy bien y analizar su aplicación en diversas situaciones del día a día para recoger toda la eficacia que los sistemas de gestión pueden formalizar.

Entendemos por efecto una evidencia ya constatada: extracoste, plazo, incumplido, persona desmotivada producto rechazado, cliente insatisfecho, etc. En resumidas cuentas, consecuencias o resultados obtenidos pero con frecuencia desviados de los objetivos perseguidos. Fernández, J. (2004).

Se usa para:

- Visualizar en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo sus análisis e identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos con soluciones.
- Sirve como guía objetiva para la discusión y la motiva.

- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no solo al final, si no durante la etapa del proceso.

Se debe de recordar que los diagramas de Causa y Efecto únicamente identifican causas posibles. Aun cuando todos estén de acuerdo en estas causas posibles. El Diagrama de causa y efecto ayuda a los equipos a pasar de opiniones a teorías comprobables.

Dentro de la exposición se realizó ciertas preguntas sobre el diagrama de causa efecto como ¿Cuál es el problema? Que viene hacer el efecto analizado; luego se produjo a realizar la lluvia de ideas para identificar el mayor número posible de causas, nos permite recoger información de todos los colaboradores del equipo para poder sacar el efecto y para ello se realizó, lo hicieron verbalmente lo cual se produjo ciertos comentarios de los colaboradores, es decir dudas, que fueron contestadas inmediatamente con la ayuda de ellos mismos al interactuar priorizar algunos problemas y así analizar.

Después de haber realizado el flujo gramas sobre las secuencias de actividades que se obtuvo esquemmatizando mediante este diagrama de flujo lo cual presentaron todas las áreas específicas.

Identificando el problema que comienza con el desarrollo de los procesos que comienzan sobre las acciones que conllevan a resultados, teniendo en cuenta que se pueden mejorar. Se les indico claramente que no mezclar las identificación del problema con la identificación de las causas del problema.

Se debe tener en cuenta los consejos para construir un diagrama de causa y efecto

- ✓ Proceso de lluvia de ideas puede hacerse por el diagrama.
- ✓ Equipos deban estudiar el diagrama de flujo.
- ✓ Consultar las ideas a personas de afuera al equipo
- ✓ Diagrama causa y efecto identificando las posibles causas.
- ✓ Los miembros del equipo pueden sentirse tentados a plantear precisamente mejoras en ese momento.

Causa- efecto

Diagrama de causa- efecto

El diagrama de causa-efecto se utiliza para identificar, examinar y mostrar las causas potenciales de un problema o condición específica. Esta herramienta ayuda a los miembros del equipo a descubrir las causas más importantes, para que, cuando se desarrollen las propuestas, éstas mejoren significativamente el proceso.

Identificación de causas potenciales

La meta definitiva del esfuerzo del equipo es la eliminación de las causas que afectan negativamente al proceso

Consejos para construir un Diagrama de causa -efecto

- ✓ Proceso de lluvia de ideas puede hacerse por el diagrama.
- ✓ Equipos deban estudiar el diagrama de flujo.
- ✓ Consultar las ideas a personas de afuera al equipo
- ✓ Diagrama causa y efecto identificando las posibles causas.
- ✓ Los miembros del equipo pueden sentirse tentados a plantear precisamente mejoras en ese momento.

Esquema de causas potenciales

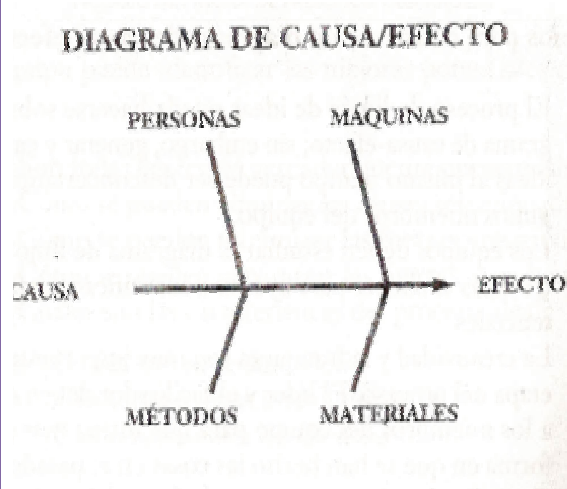
¿Está el efecto correctamente constatado?

¿Relaciona el efecto con la declaración del tema?

¿Están listadas todas las causas potenciales?

¿Están todas las causas relacionadas con el tema?

Modelo de diagrama de Causa efecto



Ejemplo del diagrama causa efecto

Como construirla:

- ✓ Establezca claramente el problema (efecto) que va ser analizado.
- ✓ Diseñe una flecha horizontal apuntando a la derecha y escriba el problema al interior de un rectángulo localizado en la punta de la flecha.

→ Destiempo de entrega de documentos

- ✓ Realizar una lluvia de ideas para identificar el mayor número de causas que pueda estar contribuyendo ¿POR QUÉ ESTA SUCEDIENDO?



UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

PROYECTO DE TESIS:

Impacto del manual de trabajo en equipo de Robert Winter en las consecuencias organizacionales: caso empresa EAI "Pomalca" S.A.A

Tesista :
Katherin Huertas Nuntón

E-mail :
kat_ffd3@hotmail.com

Asesor :
Mgtr. Willam Antonio Ruiz C.

Ocupación :
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO

Carrera :
Administración de Empresas

Ciclo : X

Centro de apoyo para la investigación:

EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.

Chiclayo 2012

Desarrollo de la Quinta actividad:

TRABAJO EN EQUIPO

Participación de los líderes con los colaboradores sobre Causa y Efecto

Describir que funciona bien y mal siempre teniendo en cuenta la base de datos con la que se cuenta previamente se comienza a recoger toda la información adecuada y analizada. El equipo puede utilizar el diagrama de flujo es como una herramienta de apoyo que ya habían elaborado. Este diagrama permitirá describir la secuencia de las acciones incluidas en ese proceso y preguntarnos después de la acción ¿Qué algún problema en esta acción o proceso? Si la respuesta es positiva se tendrá que analizar.

El equipo comienza con un momento de déficit pero al transcurso de aclaraciones de las lluvias de ideas que se plantearon, se comienza con una situación de desaliento. Existieron intervenciones que ayudaron a progresar y trabajar en equipo para ellos mismos, tenían dudas de como poder mejorar un determinado proceso.

El equipo sigue debatiendo de un tema (problema) sobre la cual existe posiciones contrapuestas, donde interviene el jefe aclarando ideas a sus colaboradores. Esta determinada decisión que asume el jefe de plantear ideas para mejorar el proceso, llegar a resultados.

Uno de los colaboradores del área de Relaciones Laborales, presenta un diagrama donde se visualiza los puntos clave, es donde comienza a desarrollar sus competencias y ofreciendo a los demás propuestas alternas que cada colaborador opina y tienen como guía a introducir mejoras a realizar. El equipo se siente comprometido hacia mejorar ese proceso.

Como bien decía en la exposición el identificar el problema es uno de los primeros pasos. Por tanto después de haber escuchado las opiniones de los colaboradores se decidió el líder a realizar.se les recomendó que tengan en cuenta sobre la diferencia

que existe entre la identificación de un problema y de las causas. Tanto los jefes como los colaboradores comenzaron a analizar la situación, describir el proceso que funciona bien o que funciona mal, ya teniendo el proceso elaborado en flujo grama no había limitación alguna los consejos para construir un diagrama de causa y efecto ayudo de mucho ya que se planteó realizar lluvia de ideas para poder hacer el diagrama, consultar las ideas a personas externas en el caso si fuera necesario pero los trabajadores no tuvieron necesidad utilizaron la lluvia de ideas, el diagrama de flujo.

Los equipos de trabajo comenzaron a realizar la lluvia de ideas que permitió recoger subjetivamente la percepción que tenían, comenzaron agrupar ideas donde todos los miembros del equipo tuvieron diferentes opiniones del cómo hacer un diagrama de causa efecto. Para ello como la facilitadora comenzamos a trabajar juntos a buscar el problema preguntándonos ¿hay algún problema? Si es "Si" se debe de mejorar y si es "No" pasamos a la siguiente acción.

Los colaboradores del área de bienestar social lo que elaboraron fue seguir el primer paso que era la lluvia de ideas y luego agrupando las ideas que se enlaza una con otra, relacionándolas con la finalidad de construir esas ideas en frases y esas frases en información de ayuda, entre ellos conversaban, intercambiaban ideas a comparación de las anteriores reuniones que tuvimos existió más cooperación más desempeño es decir más trabajo en equipo.

Al estar ellos formados en equipos cada uno con su jefe y empezar a sacar esas ideas que quedaron pendientes, y escritas en hojas de papel, hojas adhesivas que utilizaban al igual que el flujo grama comenzaron a buscar las causas que originaba el problema. Priorizaron algunos problemas, escogieron el más resaltante, al cual realizaron una descripción detallada de la misma, trabajaron el diagrama causa-efecto y buscaron soluciones para esos problemas.

Al comenzar dar soluciones los colaboradores respecto al problema que ellos habían considerado, se dieron cuenta que la solución muchas veces no estaba en sus manos

ya que la decisión era del jefe inmediato ellos simplemente proponían y realizaban sus trabajos correspondientes actúan con eficiencia al estar el jefe y colaborador al trabajar en equipo, aunque la solución no estaba en sus manos muchas veces, los colaboradores hablaban con sus jefes y planteaban propuestas de mejora, que dedican tiempo, emplean sus habilidades y conocimientos esto es evaluado por el jefe. Por ejemplo uno de los comentarios que realizaron unos de los colaboradores que no estaba satisfecho con el trabajo del jefe, ya que las propuestas muchas veces planteada por él no era considera o simplemente quedaba en el aire. Las expectativas que tenían eran muy altas y el desempeño que demostraba el colaborador es de no demostrar cuanto eficiente puede ser, es decir existe una desmotivación un desánimo.

Esto puede resultar una limitación en no poder trabajar adecuadamente o presentar un buen informe cuando se sugiere. Depende mucho el trabajo que realiza cada uno de los colaboradores, el esfuerzo que realizan y que no sea valorado o el reconocimiento para el equipo llevarlo hacia la práctica.

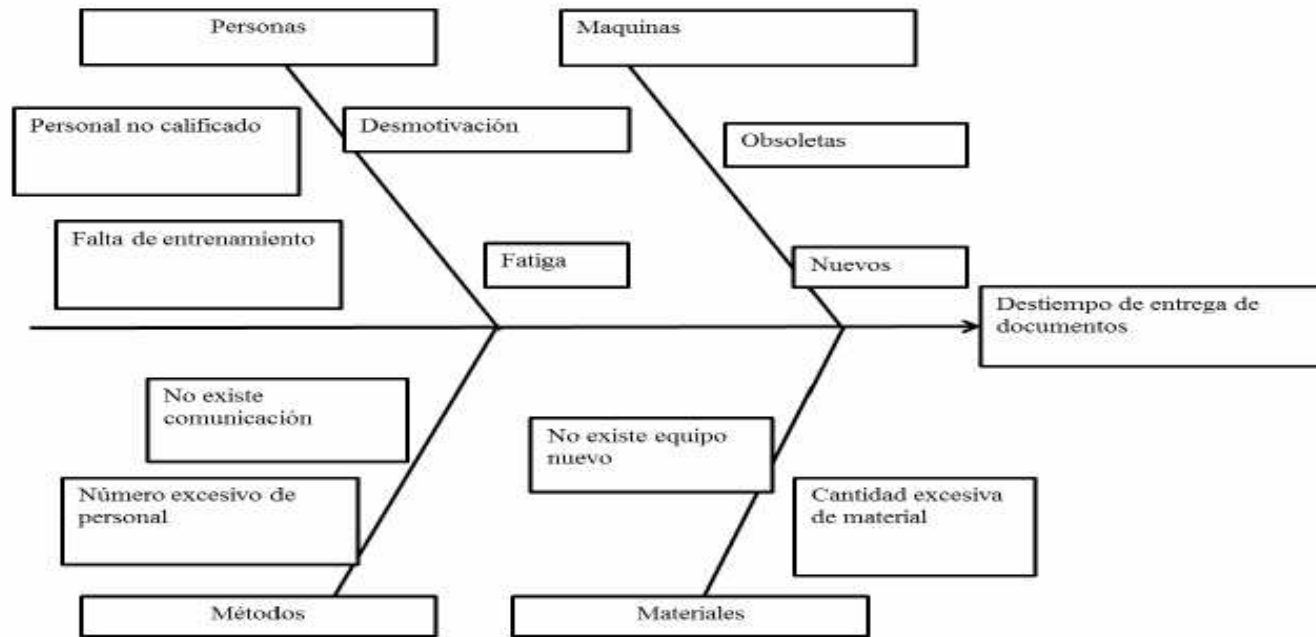
El desempeño del equipo dependerá del compromiso tanto del jefe como el colaborador. Plantear soluciones y que estas sean tomadas en cuenta y que no conduzca hacia una frustración o decepciones donde los mismos trabajadores pierdan la voluntad de cooperar.

Pero no todas las áreas fueron iguales ya que algunas si demostraban tener un trabajo en equipo.

Finalizando la reunión se obtuvo buenos resultados termina aquí su misión y su compromiso de seguir trabajando en equipo y de mejorar.

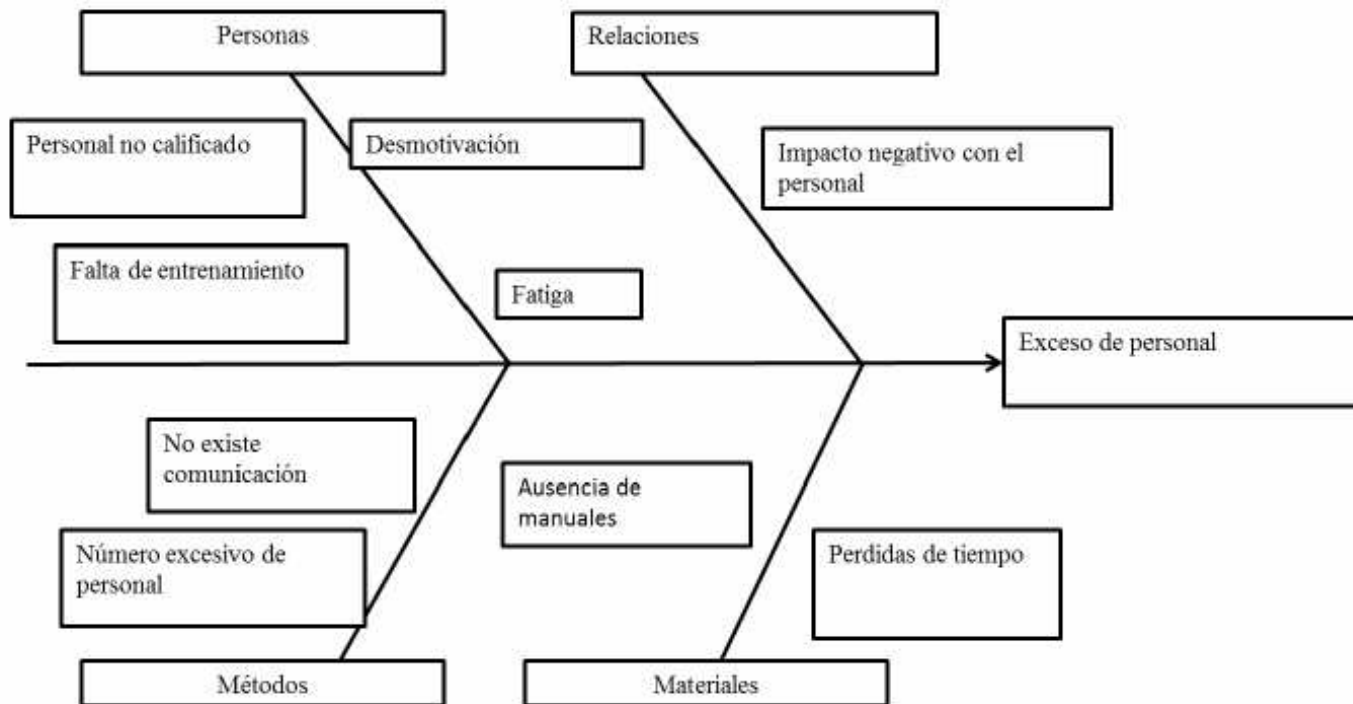


Departamento: Bienestar social



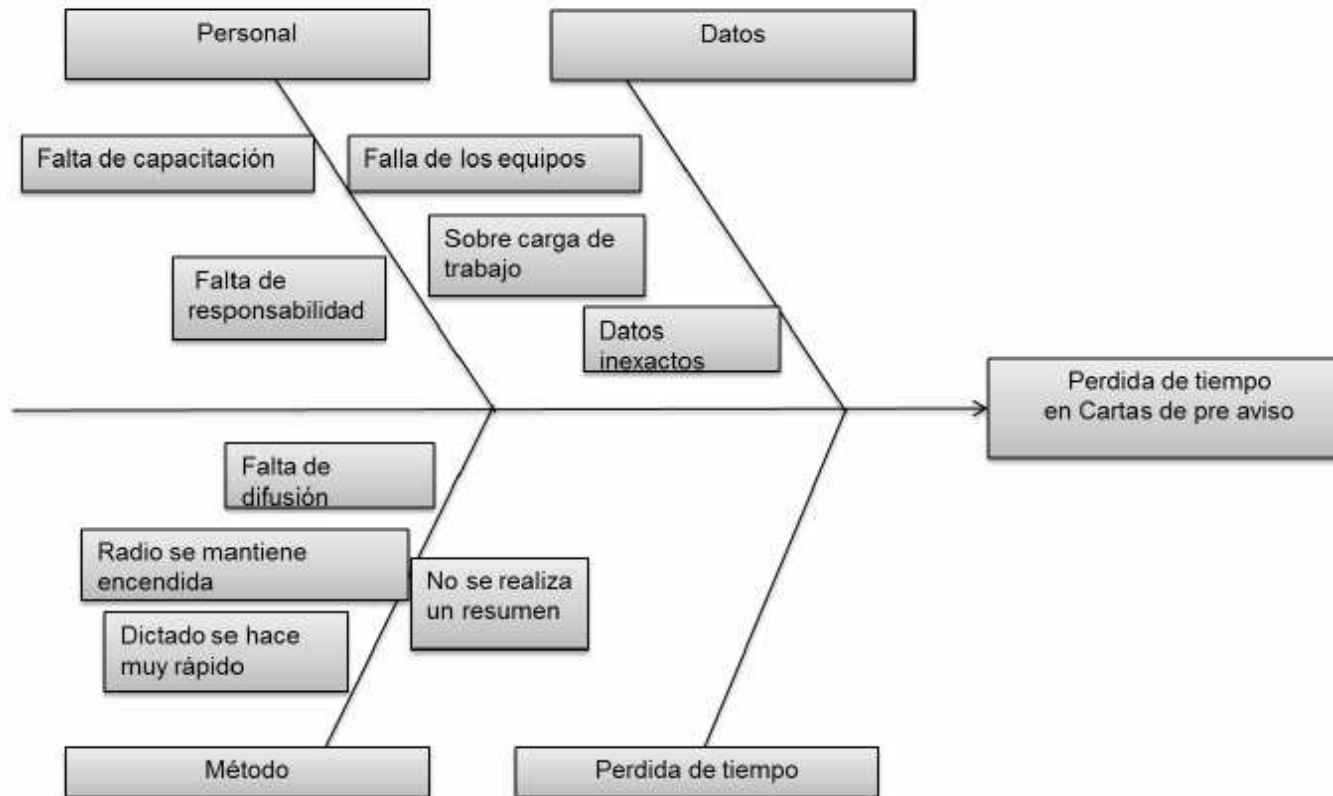


Departamento: Control y apunte

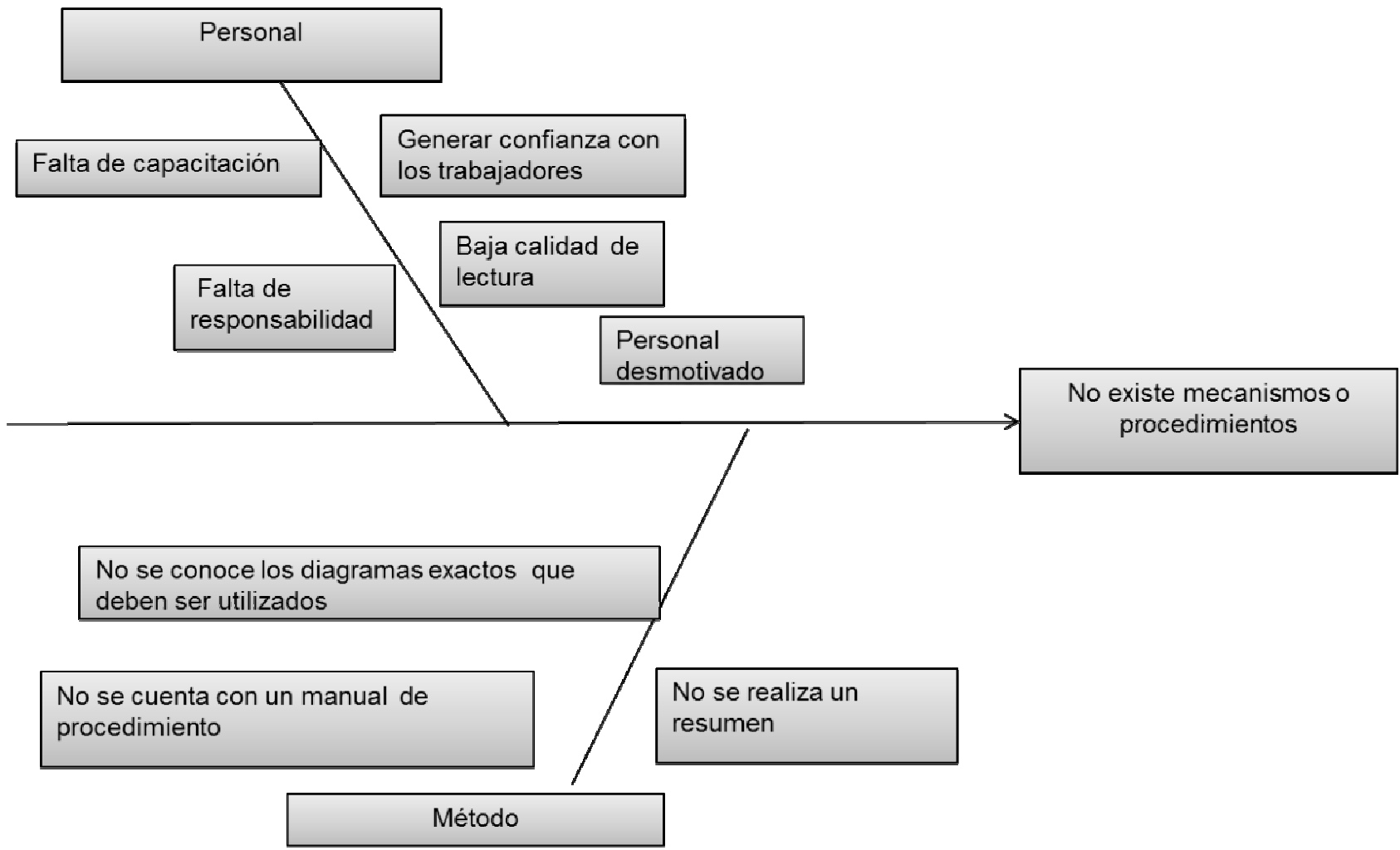




Departamento: Relaciones laborales

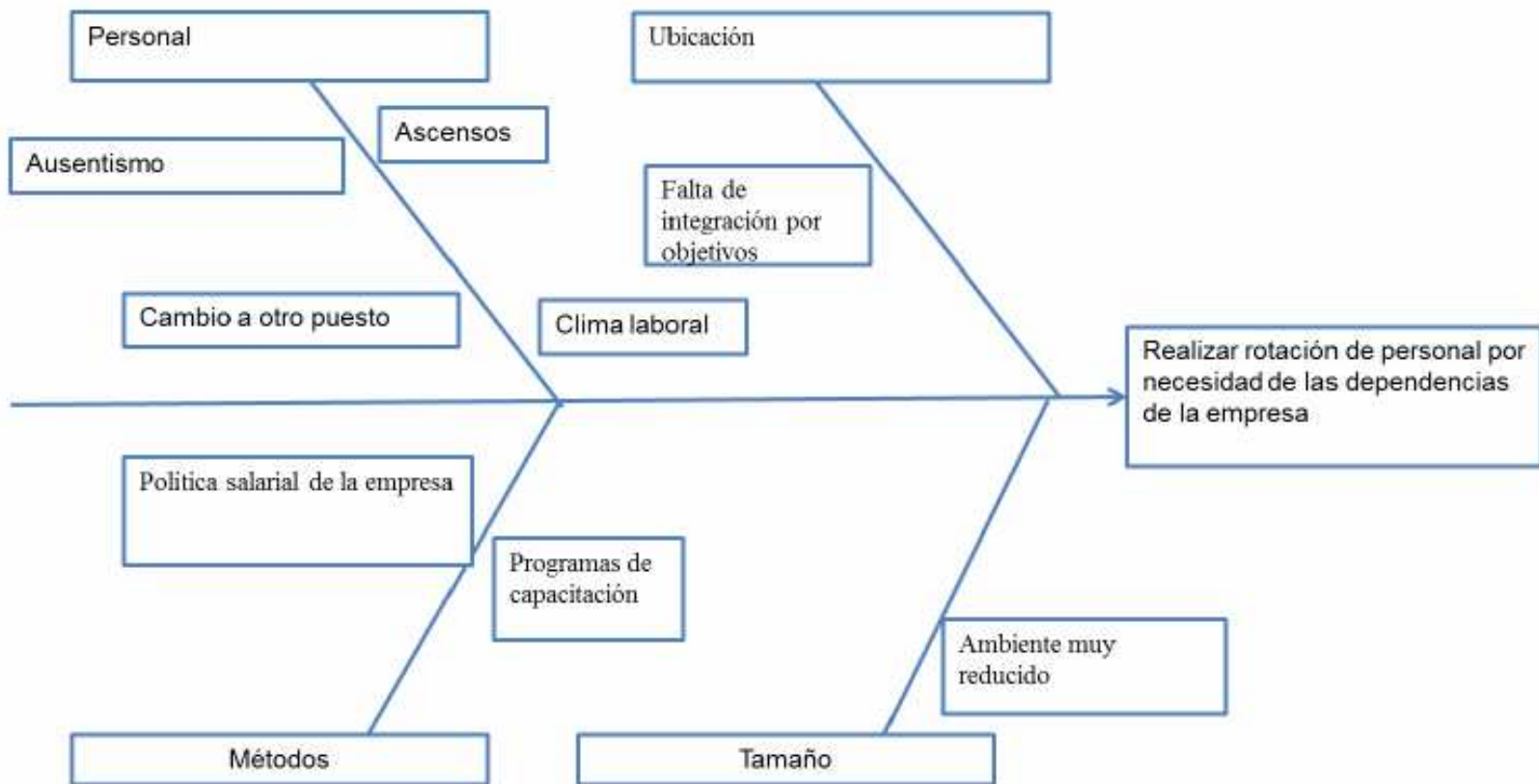


Departamento: Capacitación



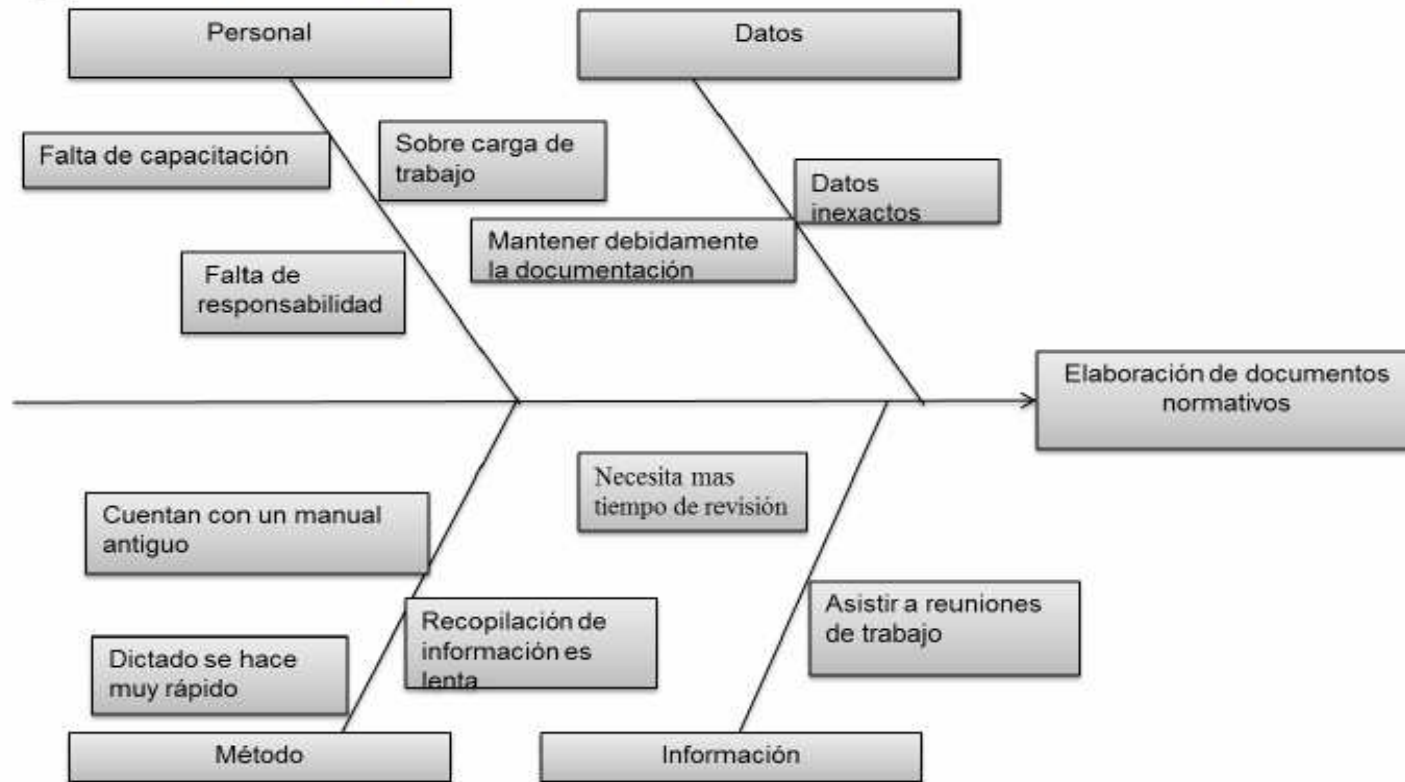


Departamento: Reclutamiento



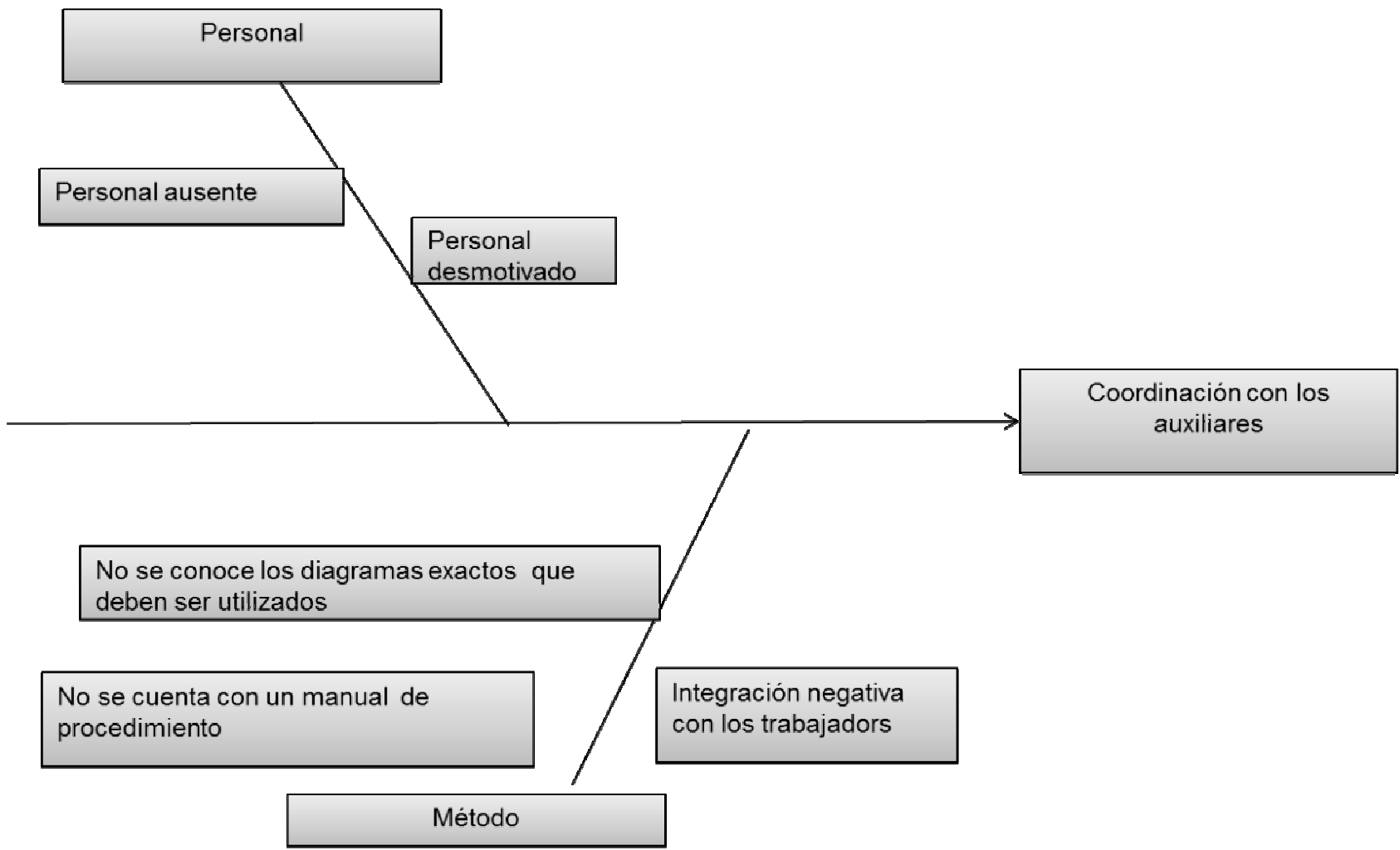


Departamento: Organización y procedimiento





Departamento: compensación y beneficio



Desarrollo de la sexta actividad:

TRABAJO EN EQUIPO

Aplicación del Post test

La aplicación del Post test es la parte final del manual de trabajo en equipo de Robert Winter. Se llegó aplicar a los mismos veintisiete trabajadores del área de recursos humanos tanto jefes como colaboradores. La respuesta a este pos test fue de manera inmediata, ya que ellos ya sabían que es lo que continuaba.

Los trabajadores del área de recursos humanos llegaron a tener algunas apreciaciones sobre el pos test una de ellas fue: “si, ya terminamos con el pos test esto quiere decir que se culminó el manual que está usted aplicando, nos sirvió de mucho el saber y dar a conocer cuales inconvenientes teníamos con el trabajo, esperamos mejorar durante el tiempo laboral” Teniendo en cuenta este comentario de uno de los trabajadores del área de recursos humanos, es de relevancia como un manual de trabajo en equipo puede ser de mucha ayuda, en donde ha sido de mucha ayuda y de apoyo a los equipos en sus importantes funciones. También dentro de la programación ya realizada se consiguió analizar y mejorar procesos con cada una de sus herramientas. El fin de este manual de trabajo en equipo de Robert Winter es dar sus consejos y descripciones, tenga como resultado el éxito de muchos equipos.