



Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

**EL TRABAJO EN EQUIPO EN ECONOVO Y SU IMPACTO EN EL
PROCESO PRODUCTIVO**

“Llegar juntos es el principio, mantenerse es el progreso, trabajar juntos es el éxito”

(Henry Ford)



Noelia Soledad Fantoni

Año 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

Y a mis padres, por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, con todo su amor y confianza, para culminar con esfuerzo y dedicación mi sueño: mi carrera profesional.

Agradezco a la directora del CAU de la siglo 21 de Oncativo, la señora Claudia Hernández, y a sus colaboradoras, por haberme brindado su apoyo, confianza, conocimientos, etc. ¡Gracias por acompañarme en todo momento, y enseñarme a luchar ante cualquier adversidad!

Agradezco también al cuerpo directivo de la empresa Econovo, a los señores Oscar Scorza y Andrés Scorza, por brindarme la posibilidad de realizar este trabajo final tomando como referencia su empresa.

A todos mis seres queridos, y a los amigos que siempre estuvieron acompañándome, en todo momento.

Agradezco, por último, a todos los profesores/as que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, me motivaron a desarrollarme como persona y como profesional en la Universidad Empresarial Siglo 21.

RESUMEN

El presente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) se centró en el análisis de la problemática de Econovo, una empresa productora de equipos para higiene urbana que se encuentra ubicada en la ciudad de Oncativo, provincia de Córdoba. La dificultad de la misma radica en las consecuencias negativas a nivel económico, producto de la poca fluidez en la comunicación interna y el bajo nivel de competencias de los empleados de Econovo para el trabajo en equipo. Mediante un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, y utilizando como herramientas la observación no estructurada, la entrevista en profundidad y la encuesta, se estudió la población constituida por los empleados de la empresa Econovo, divididos en dos grupos diferentes: jefes de departamento y personal operativo, llegando a la conclusión de que los responsables de área priorizan los objetivos de cada sector por encima de los de la empresa, tienen dificultades para involucrarse en la tarea grupal y no muestran disposición para trabajar de forma conjunta, aportar ideas y generar cambios. Se realizó entonces una propuesta profesional tendiente a fomentar el trabajo en equipo, dado que el mismo produce resultados superiores a los que se obtendrían de la suma del trabajo individual de cada uno de sus miembros, y permite que todos se sientan partícipes, se involucren y se inspiren.

Palabras clave: Econovo – Comunicación interna – Trabajo en equipo

ABSTRACT

The present Project of Professional Application (PAP) focused on the analysis of the problem of Econovo, a company that produces equipment for urban hygiene that is located in the city of Oncativo, province of Córdoba. The difficulty of the same lies in the negative consequences at the economic level, as a result of the lack of fluidity in internal communication and the low level of competence of Econovo employees for teamwork. Through an exploratory and descriptive study, and using as tools the unstructured observation, the in-depth interview and the survey, we studied the population constituted by the employees of the Econovo company, divided into two different groups: department heads and staff operational, reaching the conclusion that area managers prioritize the objectives of each sector over those of the company, have difficulties to get involved in the group task and do not show willingness to work together, provide ideas and generate changes. A professional proposal was then made to encourage teamwork, given that it produces results superior to those that would be obtained from the sum of the individual work of each of its members, and allows everyone to feel involved, get involved and be inspired.

Keywords: Econovo - Internal communication - Team work

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	7
1.1 Introducción	8
1.2 Marco de referencia Institucional	12
1.3 Justificación del tema	14
1.4 Antecedentes	16
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS	18
2.1 Objetivo General de Investigación	19
2.2 Objetivos Específicos de Investigación	19
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	20
3.1 Trabajo en equipo	21
3.1.1 Diferencias entre grupo y equipo	22
3.1.2 Tipos de trabajo en equipo	23
3.1.3 Creación de equipos eficaces	23
3.1.4 Los 9 roles dentro del trabajo en equipo	24
3.2 Competencias necesarias para el trabajo en equipo	28
3.2.1 En niveles intermedios	28
3.2.2 En niveles iniciales	29
3.3 Comunicación	30
3.4 Conflicto	31
3.4.1 Cómo manejar conflictos laborales al interior de los equipos de trabajo	34
3.4.2 Cómo aprovechar los conflictos para desarrollar ventajas competitivas	35
3.4.3 Relación entre conflicto y rendimiento	37
CAPITULO 4: MARCO METODOLÓGICO	39

4.1 Diseño metodológico	40
4.2 Fichas técnicas	40
4.3 Justificación del Diseño Metodológico	41
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE DATOS	45
5.1 El trabajo en equipo en Econovo	46
5.2 Competencias de trabajo en equipo	57
5.3 La comunicación en los grupos de trabajo de Econovo	59
5.4 Características de los conflictos	62
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS	66
CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL	70
7.1 Introducción y Fundamentación de la Propuesta	71
7.2 Objetivos de la Propuesta	73
7.3 Etapa Estratégica	74
7.4 Etapa Táctica	75
7.5 Etapa Presupuestaria	84
7.6 Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	94
Anexo 1: Pautas de Observación para Cuaderno de Campo	95
Anexo 2: Modelo de Cuestionario	96
Anexo 3: Modelo de Entrevista	98
Anexo 4: Resultado de las encuestas	100
Anexo 5: Repuestas de Entrevistas	107

CAPÍTULO 1:
INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Como lo expresa el autor Peter Drucker, “Todo gran equipo y gran organización se construye alrededor de un sueño compartido o de un objetivo motivador” (citado en Cohen, Manion & Morrison, 2011, p. 370). En toda organización, el trabajo en equipo es vital. Fomentar este tipo de actividades permite obtener resultados beneficiosos, tanto para las utilidades de la empresa como para los trabajadores, que son su motor.

El trabajo en equipo produce resultados superiores a los que se obtendrían de la suma del trabajo individual de cada uno de sus miembros. En un equipo verdadero, nunca el beneficio causado por una sola persona es mayor al beneficio causado por todo el grupo. El desarrollo de una visión de equipo, construida por sus miembros, permite que todos se sientan partícipes, se involucren y se inspiren.

“Los verdaderos equipos aprenden a diseñar modos de trabajo que explotan las capacidades de liderazgo de todos sus miembros, y también a desarrollar al máximo las posibilidades individuales y colectivas” (Cohen et al, 2011, p. 383).

En el presente proyecto de aplicación profesional (PAP) se describen los datos obtenidos durante el análisis del tema de abordaje en cuestión: *El trabajo en equipo en Econovo y su impacto en el proceso productivo*, el cual surge de la necesidad de una oportunidad de mejora en el proceso productivo de la mencionada empresa. De esta manera, se toma como objeto de estudio el trabajo en equipo entre los departamentos de la organización estudiada, a partir de diferentes variables. El mismo se desarrolló a lo largo de cuatro meses, y consistió en la aplicación de diferentes herramientas de recolección de datos que permitieron una aproximación al objeto de estudio.

Econovo es actualmente una gran productora de equipos para higiene urbana, que se encuentra ubicada en la ciudad de Oncativo, provincia de Córdoba desde el año 2003, con

sucursal en Buenos Aires. Es una empresa flexible que busca brindar soluciones a sus clientes, diversificando tareas y procesos para cumplimentar con las exigencias que éstos y la sociedad requieren. Por eso, día a día, el equipo de trabajo busca la forma perfecta para ofrecer tecnología de última generación, escuchando sugerencias y aplicando cambios que fortifiquen los productos y la imagen de la empresa, con investigaciones permanentes, promoviendo la colaboración de socios estratégicos internacionales.

La problemática que surge en esta empresa se relaciona con la dificultad que implica generar y sostener el trabajo en equipo, lo cual genera consecuencias a nivel económico al dificultarse la producción o no brindar respuestas satisfactorias en la atención a los clientes. Es por eso que este trabajo se enfoca en la importancia del trabajo en equipo y de las estrategias que pueden promoverse desde el área de Recursos Humanos para encontrar la mejor manera de llevar a cabo mejoras en este sentido.

El trabajo en equipo es una práctica inherente a la condición humana. Desde la aparición de las primeras sociedades, el hombre desarrolló la facultad de asociarse con los integrantes de sus clanes y tribus para garantizar su supervivencia, atender sus necesidades básicas y mejorar sus condiciones de vida. En la actualidad, mucho de aquello aún permanece en nosotros.

Con todo y la personalización que han supuesto las nuevas tecnologías e Internet, el trabajo en equipo sigue siendo un recurso para el desarrollo en distintos ámbitos. En la gestión empresarial, por ejemplo, es más que una forma de organización. Las empresas suelen estar integradas por un personal numeroso y variado, lo cual exige elaborar estrategias de coordinación para la consecución de objetivos corporativos. De hecho, existe una premisa fundamental sobre el trabajo en equipo cuando se aplica en el ámbito empresarial: cuantos más integrantes de una organización se sumen a un objetivo común, mejores serán los resultados. Muchas empresas no obtienen los resultados esperados justamente porque no logran convocar

a todos los agentes que intervienen en ella, por lo que los proyectos de transformación se quedan a medio camino y los efectos no sobrepasan una condición puntual.

Dos antecedentes históricos importantes en el esfuerzo por comprender a los grupos pequeños, son la investigación de Elton Mayo y asociados en las décadas de 1920 y 1930, y los experimentos en la década de 1930 de Kurt Lewin, fundador del movimiento de la dinámica de grupos. Mayo demostró que los trabajadores establecían grupos informales que afectaban la satisfacción laboral y la eficacia. Por su parte, Lewin comprobó que los diferentes tipos de liderazgo producían distintas respuestas en los grupos (Newstrom, 2011).

Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse, además de poseer propiedades motivacionales, ya que facilitan la participación del empleado como un motivador en las decisiones operativas. Por eso, otra explicación de la popularidad de los equipos es que son un medio eficaz para administrar y democratizar las organizaciones e incrementar la motivación de sus empleados. Sin embargo, el hecho de que las organizaciones hayan puesto interés hacia los equipos, no significa necesariamente que estos sean eficaces siempre, pues los seres humanos que toman las decisiones, se ven influidos muchas veces por hábitos y mentalidad de rebaño (Robbins y Judge, 2009):

Hace varias décadas, cuando compañías como WL Gore, Volvo y General Foods introdujeron equipos en sus procesos de producción, fue tema de noticias debido a que nadie lo había hecho. Actualmente sucede lo contrario, es la organización que NO usa equipos la que se ha vuelto digna de salir en los noticieros. Los equipos están en todas partes. (Robbins y Judge, 2009, p. 322)

A fin de facilitar la lectura, cabe mencionar que el trabajo se compone de las siguientes partes o capítulos:

- En el presente Capítulo I, que es introductorio, se incluye el Marco de Referencia, donde se reseña brevemente a la empresa estudiada; la Justificación, en la que se menciona y describe el problema de investigación y se fundamenta el motivo de la decisión de trabajar con dicha empresa; y los Antecedentes que resumen los hechos y acontecimientos históricos del tema propuesto para la elaboración del presente trabajo final.
- En el Capítulo II se presentan el objetivo general de investigación y los objetivos específicos que guían el proceso.
- En el Capítulo III se desarrolla el Marco Teórico, en el cual se recuperan los conceptos que orientan el análisis.
- El Capítulo IV aborda el Marco Metodológico. En él se exponen las técnicas utilizadas para obtener los datos que completan la investigación, las cuales pueden ser de tipo cualitativo, como la observación no estructurada y la entrevista en profundidad, dirigidas a los líderes de cada departamento (población en estudio: 9 personas), o de tipo cuantitativo, como el cuestionario realizado al personal de nivel operativo de la empresa (se considera una muestra de 87 operarios).
- En el Capítulo V se realiza el Análisis de datos. Aquí se describe el análisis al que se arriba a partir de los datos obtenidos a través de las técnicas de relevamiento de información, como las encuestas, entrevistas y observaciones, tomando como referencia las dimensiones conceptuales del marco teórico, y los objetivos planteados.
- En el Capítulo VI se presentan las Conclusiones diagnósticas, donde se expresan conclusiones provisionarias, obtenidas del análisis de datos, las cuales reflejan las causas y consecuencias a las que se ve sometida la empresa en estudio a raíz de la problemática planteada.
- Por último, en el Capítulo VII se presenta la Propuesta de Aplicación Profesional. De acuerdo a las conclusiones diagnósticas alcanzadas en este trabajo, se definen el objetivo general de

aplicación y los objetivos específicos que permiten llegar al mismo, y en base a ellos se desarrollan diferentes propuestas en busca de una mejora productiva a nivel empresarial.

1.2 Marco de referencia Institucional

Econovo es una empresa joven, fundada a comienzos del 2003 y cimentada en más de 30 años de experiencia de su fundador e ideólogo, la cual se dedica a la producción de equipos para higiene urbana, buscando otorgar soluciones ambientales sustentables en el transcurso del tiempo.

La misma comenzó su historia como una pequeña empresa dedicada a la fabricación de su principal producto, el equipo recolector de carga trasera modelo ANDRES de 13 a 24 mt³ con tecnología proveniente de Estados Unidos, y en la actualidad cuenta con una dotación de 164 empleados, de los cuales 111 pertenecen a la planta central de Oncativo y los restantes 53 desempeñan sus funciones en Buenos Aires.

Desde su comienzo, se posicionó de gran forma en el mercado local gracias a sus características técnicas y tecnológicas, sumando alto rendimiento, bajo mantenimiento y performance para la distribución de peso, superiores a cualquier equipo vigente en fábricas de Sudamérica y en comparación con equipos de la élite mundial.

En el año 2004 comenzó con las primeras exportaciones a Chile, en 2005 a Bolivia, y a partir del 2013, a Venezuela, lo que se considera la exportación más grande que haya realizado cualquier empresa sudamericana que fabrique equipos para higiene urbana y preste servicios para brindar una solución ambiental.

Econovo fue la continuidad de un proyecto de vida, de mano de la evolución tecnológica de Oscar Scorza, y hoy es una empresa líder que ofrece tecnología sustentable para el medio ambiente: equipos especiales innovadores como barredoras, succionadores desobstructores,

succionadores de barro de petróleo y minería, plantas de transferencia de última generación y la única alternativa con referencias internacionales de sistema de enfiado de tecnología europea, cubriendo todas las necesidades en higiene urbana, forestal y principalmente brindando una solución real al tratamiento de todos los residuos.

Con el objetivo de consolidar la seriedad de su marca registrada y la calidad de sus productos, instrumentan un proceso de capacitación continua de su personal, el que posee un promedio de edad de 37 años. Este plantel de jóvenes, pero altamente capacitados y experimentados especialistas, asegura la constante innovación y el sostenimiento en el tiempo de la impronta de la empresa.

Proyectan y construyen una fábrica modelo con las últimas tecnologías industriales. aplican el sistema de líneas continuas de fabricación, incorporando robótica, láser, máquinas de control numérico, cabina de granallado y pintura de última generación. se encuentra en avanzado proyecto, la producción de energías limpias y sustentables propias, para su planta industrial.

La claridad de objetivos facilita el crecimiento continuo. El resultado es el liderazgo en seriedad, calidad, cumplimiento, confiabilidad y servicio post venta, constituyendo la mejor opción para sus clientes.

Visión: Expansión de la marca a nivel mundial, manteniendo una imagen positiva de cada uno de nuestros productos y servicios, que sean característicos por su calidad y productividad, y con un servicio de post venta que sea modelo de los más altos estándares de eficiencia, otorgando máxima confianza y respuesta a nuestros clientes.

Misión: Fabricación y comercialización de equipamiento de calidad para la higiene urbana, prestación de servicios y realización de proyectos para soluciones integrales, asegurando la sustentabilidad y el saneamiento del medio ambiente.

1.3 Justificación del tema

“Reunirse es un comienzo, permanecer juntos es el progreso y trabajar juntos es el éxito”

(Henry Ford)

El presente proyecto surge del conocimiento de que, una vez logrado en la empresa el trabajo en equipo, la eficiencia se convertirá en objetivo y ventaja a la vez, ya que al estar mejor distribuidas las tareas, se conseguirán mejores resultados en menor tiempo. Y no sólo eso, sino que estos resultados además serán de mayor calidad.

El trabajo en equipo se puede aplicar a la perfección dentro de la cadena de producción de ECONOVO, y esta mejora de la eficiencia se traducirá, a su vez, en un ahorro para la empresa, la cual podrá obtener mejores resultados utilizando los mismos recursos.

Teniendo en cuenta que la demora en los tiempos de entrega es multada por el cliente, debiendo abonar la empresa un 1% de la factura por cada día de retraso, se hace necesario ver cuáles son las situaciones que provocan dichos incumplimientos.

La hipótesis que se sostiene es que muchas de esas dificultades surgen de la falta de comunicación entre los diferentes departamentos, los cuales deben relacionarse y fortalecer más el trabajo en equipo, ya que se observa falta de coordinación entre ellos para que todos los insumos estén disponibles en el momento preciso en que son necesarios. En reiteradas ocasiones se evidencia que existe algún componente en falta o que los planos no son entregados en tiempo y forma, entre otros ejemplos, lo cual conlleva a que el producto no esté listo para ser entregado en la fecha pactada.

En la actualidad, la Argentina atraviesa una crisis económica que repercute en todos los ámbitos: social, económico, empresarial, etc. Por tal motivo, cabe destacar la importancia de fomentar el trabajo en equipo dentro de las empresas, lo cual no sólo repercute de manera

positiva en los resultados, sino que ofrece además un amplio abanico de beneficios a nivel organizacional.

Entre estos, es posible mencionar que se genera armonía entre los miembros del equipo lo que hace un mejor clima laboral, una comunicación más fluida, ahorro económico y de tiempo, aporte de ideas innovadoras por parte de los empleados, alto grado de motivación y sentido de pertenencia del personal hacia la empresa, eficiente proceso productivo que repercute de manera positiva en los resultados, máximo nivel de responsabilidad y respeto entre los miembros del equipo, aumento del grado de compromiso y confianza entre los integrantes, aumento de la productividad, y mejoras en el nivel de alcance tanto de los objetivos departamentales como de los organizacionales.

1.4 Antecedentes

En el presente apartado se mencionan algunos antecedentes que sirven de base al presente trabajo de investigación, como por ejemplo el artículo presentado por Uribe y otros (2013), cuyo objetivo consistió en profundizar acerca de las temáticas centrales relacionadas al liderazgo y los equipos de alto desempeño, haciendo hincapié en que liderar no se trata solo de tener las competencias para hacerlo, sino que además es necesario poseer la capacidad de dirigir a la organización hacia un nivel de logros cada vez más elevado.

Otro artículo que cabe citar en relación a la temática, es el de Malpica y otros (2014), quienes consideran que los equipos favorecen la creación de importantes vínculos de comunicación entre individuos, departamentos y niveles organizacionales, además de que son considerados una competencia muy importante en las organizaciones para lograr la optimización de los niveles de participación y productividad. Los autores consideran que el trabajo en equipo resulta imprescindible para la creación de proporciones dinámicas y

contingentes a las exigencias de los contextos, especialmente los de alto desempeño, los cuales se caracterizan por compartir conocimientos, habilidades y experiencias, estar comprometidos con un propósito común, y proponerse metas realistas y una manera eficiente de alcanzarlas.

Por último, se menciona un artículo de los argentinos Pérez Vilar y Azzollini (2013), quienes realizaron una revisión bibliográfica de artículos científicos publicados entre los años 2000 y 2010 en relación con la satisfacción laboral, a fin de comparar las conclusiones de distintas investigaciones a propósito del liderazgo, la supervisión, los equipos de trabajo, y su influencia sobre la Satisfacción Laboral. A modo de conclusión, los autores arriban a la importancia que tiene la influencia de ciertos aspectos grupales como la eficacia, la cohesión grupal y la necesidad de compartir valores.

CAPÍTULO 2:
OBJETIVOS

2.1 Objetivo General de Investigación

Analizar las competencias para el trabajo en equipo presentes en los empleados de Econovo, y cómo impactan las mismas en sus interacciones laborales diarias para la consecución de objetivos comunes.

2.2 Objetivos Específicos de Investigación

- Definir el trabajo en equipo, sus roles y competencias.
- Conocer la importancia de la comunicación en la resolución de conflictos, y la relación entre estos últimos y el rendimiento alcanzado por las empresas.
- Diagnosticar el modo en que se desarrollan la comunicación y el trabajo en equipo en la empresa Econovo.
- Identificar las características de los conflictos dentro de la empresa y qué estrategias se utilizan para resolverlos.
- Relevar el nivel de desarrollo de la competencia de trabajo en equipo entre los responsables de los departamentos de la empresa y en el nivel inicial (operarios), y las oportunidades de mejora del mismo.

CAPÍTULO 3:
MARCO TEÓRICO

En este apartado se presenta el desarrollo del Marco Teórico en relación a los objetivos específicos planteados, partiendo de la temática general que engloba a esta investigación (trabajo en equipo), para luego continuar con las competencias para el trabajo en equipo y los aspectos relevantes de la comunicación, para finalmente hacer hincapié en una de las principales barreras de la comunicación que es la que se manifiesta a través del conflicto.

3.1 Trabajo en equipo

Como bien sostiene Newstrom (2011), las organizaciones proporcionan una estructura de sostén, la cual favorece la creación de relaciones previsibles entre personas, tecnología, empleos y recursos. Es por ello que cuando las personas se unen en un esfuerzo común, se organizan a fin de obtener resultados productivos. Hoy en día son muchas las organizaciones que se preocupan por satisfacer las necesidades de los empleados y liberar el potencial de desempeño de los grupos, destacando la importancia de lograr un desarrollo cuidadoso de equipos.

Martha Alles (1997), por su parte, menciona que existen cuatro características que son clave en los equipos creativos e innovadores: estos comparten una misma visión, crean una atmósfera de trabajo participativa en vez de amenazante, construyen un clima de excelencia que se sostiene en el tiempo, y logran la colaboración de la empresa para poner en funcionamiento sus ideas.

Son muchos los beneficios que aporta a una empresa el trabajo en equipo. Además de que se obtienen mejores resultados en cuanto a eficacia y productividad, se adquiere mayor compromiso, se mejoran los plazos y la ejecución, y se genera mayor creatividad y nuevas formas de solucionar los inconvenientes que se presenten, los miembros del mismo se motivan

unos a otros, reforzando el desarrollo personal de cada uno de los integrantes del equipo (OBS, 2018).

Según la información aportada por Universia Argentina (2016), existen algunas claves que favorecen el desarrollo del trabajo en equipo dentro de las empresas, como las relaciones de confianza, el hecho de perseguir las mismas metas, el compromiso, la integración en la toma de decisiones, el conocimiento del trabajo del otro (que se puede favorecer rotando a los empleados por distintas áreas), la responsabilidad, la comunicación, la valoración, el liderazgo y la posibilidad de obtener provecho de la heterogeneidad de los integrantes del equipo.

3.1.1 Diferencias entre grupo y equipo

La principal diferencia que existe entre el trabajo en grupo y el trabajo en equipo, es que en los grupos no hay roles definidos para cada integrante, por lo que el trabajo es desorganizado y con objetivos individuales. Los integrantes de un equipo, en cambio, comparten una meta en común, tienen bien definidos sus roles, y saben que el compromiso, la coordinación, la confianza, y la comunicación son aspectos claves para lograr el propósito común.

Según Robbins y Judge (2009), un grupo de trabajo es aquel que interactúa con el objetivo de compartir información y tomar decisiones que puedan ayudar a sus integrantes a desempeñarse individualmente en su área de responsabilidad, por lo que el grupo se constituye en la suma de la contribución individual de cada uno de sus miembros. En el equipo de trabajo, en cambio, los esfuerzos individuales producen una sinergia positiva que construye como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones de cada integrante, por lo cual sucede que el uso extenso de los equipos crea en las organizaciones el potencial para generar más resultados sin necesidad de aumentar sus insumos.

3.1.2 Tipos de trabajo en equipo

Una de las formas posibles de clasificar los equipos de trabajo es en función a su organización, objetivo, duración y estructura (Gestión.org, 2018). Según el tiempo que los integrantes compartan las actividades, pueden clasificarse en:

- **Permanentes:** si trabajan durante todo el año juntos.
- **Temporales:** si se unen solamente durante una temporada.

Dependiendo del objetivo asignado, los equipos pueden conformarse:

- **Para resolver problemas:** cuando se unen para gestionar una emergencia, crisis o problema que haya podido surgir dentro de la empresa. En estos casos, es habitual reunir a los máximos responsables de todas las áreas.
- **Para tomar decisiones:** del mismo modo que en el ejemplo anterior, sólo que en este caso el objetivo es llegar a una conclusión u acuerdo.
- **Para llevar la producción:** el objetivo de este equipo es llevar delante de la mejor manera el trabajo de la empresa.

Según la estructura en la que se encuentran conformados, los equipos pueden ser:

- **Verticales:** en estos existe cierta jerarquía, pues hay en ellos miembros con una posición más elevada dentro de la empresa que otros, lo cual no significa que deban ser los líderes del equipo ni detentar mayor poder.
- **Horizontales:** todos los miembros del grupo pertenecen al mismo nivel jerárquico.

3.1.3 Creación de equipos eficaces

En opinión de Robbins y Judge (2009), un equipo es eficaz cuando logra resolver problemas y situaciones en las que un individuo no puede hacer el trabajo solo. Para estos

autores, hay ciertas componentes fundamentales que determinan que los equipos sean eficaces, las cuales se agrupan en cuatro categorías generales:

- La primera es el **contexto**, compuesta por las siguientes variantes: recursos adecuados, liderazgo y estructura, clima de confianza, evaluación del desempeño y sistema de recompensa.
- La segunda se relaciona con la **composición del equipo**, compuesta: aptitudes de los miembros, personalidad, asignación de roles, diversidad, tamaño de los equipos, flexibilidad de los miembros, preferencias de los mismos.
- La tercera categoría es el **diseño del trabajo** y sus variantes son: autonomía, variedad de aptitudes, identidad con la tarea, significancia de la tarea.
- Por último, las variables del proceso reflejan aquello que está contenido en el equipo y que influye en su eficacia: un **propósito común**, cuyas variantes son las metas específicas, la eficacia del equipo, los niveles de conflicto, y la pereza social. La eficacia en el equipo requiere que se incluyan medidas objetivas de su productividad, las calificaciones que da el líder a su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de sus miembros.

3.1.4 Los 9 roles dentro del trabajo en equipo

Belbin (1993) hace referencia a nueve roles que se han identificado, definido y caracterizado dentro del trabajo en equipo, los cuales se agrupas en tres categorías:

- Roles de Acción:

- *Impulsor (IS)*: Estimula y aguijonea al equipo hacia la acción. Se trata de una persona dinámica, con alta motivación y que conduce los esfuerzos del equipo, genera acción y su trabajo prospera bajo la presión, a la vez que trata de impulsar o imponer algún criterio

determinando en las actividades o las discusiones del grupo. Tiende a competir, a desafiar, a realizar todos los cambios que considera adecuados, sin importarle su impopularidad; se muestra intolerante ante la inercia, la ineficacia, el conformismo y el autoengaño. Muestra mucho nervio y energía y una gran necesidad de obtener logros.

- *Implementador (ID)*: Es la principal fuente de transformación de las ideas en acciones dentro del equipo. Le interesa lo posible, lo práctico, el trabajo duro, hace lo que es necesario hacer, aporta métodos y técnicas para las aplicaciones prácticas y posee claridad sobre lo que es factible y relevante. Suele ser disciplinado, leal, conservador, eficiente, sistemático. Requiere orden y estabilidad, y no se desanima fácilmente.
- *Finalizador (FI)*: Realiza un seguimiento continuo de las tareas del equipo, buscando el cumplimiento de los plazos y los mayores niveles de perfección. Persona centrada en la ejecución de la acción emprendida. Muestra una incansable tendencia a realizar un seguimiento continuo de las tareas del equipo, hasta que se hayan concluido. Comprueba cada detalle, busca errores y omisiones, imprime un claro sentido de la urgencia dentro del equipo y es útil a la hora de cumplir los plazos establecidos. Es: disciplinado, esforzado, preocupado por el orden, por cumplir los plazos, por lo programado. Normalmente es introvertido. Se resiste a delegar y prefiere abordar él mismo la tarea.

- Roles Sociales:

- *Coordinador (CO)*: Es quien organiza, motiva y controla las actividades del equipo, logrando metas comunes en base a un trabajo compartido, solidario e interdependiente. Se trata de la persona que preside el equipo y coordina sus esfuerzos para alcanzar las metas y objetivos, no siendo necesario para ello que ocupe la posición formal de director. Su característica distintiva es su habilidad para hacer que los demás trabajen para conseguir

metas compartidas. Pone en claro los objetivos del equipo, establece prioridades, fija los roles de tarea y los límites del trabajo de los otros miembros del equipo, percibe carencias en la ejecución de la tarea y toma las medidas adecuadas para solucionarlas. Descubre talentos individuales y hace uso de ellos para la consecución de los objetivos del grupo. Son a menudo personas hábiles para trabajar con gente difícil, e incluso para dirigirlos. Suele ser tranquilo, confiado en sí mismo, maduro, siempre dispuesto a delegar. Es buen comunicador, sabe escuchar y sabe expresarse con facilidad.

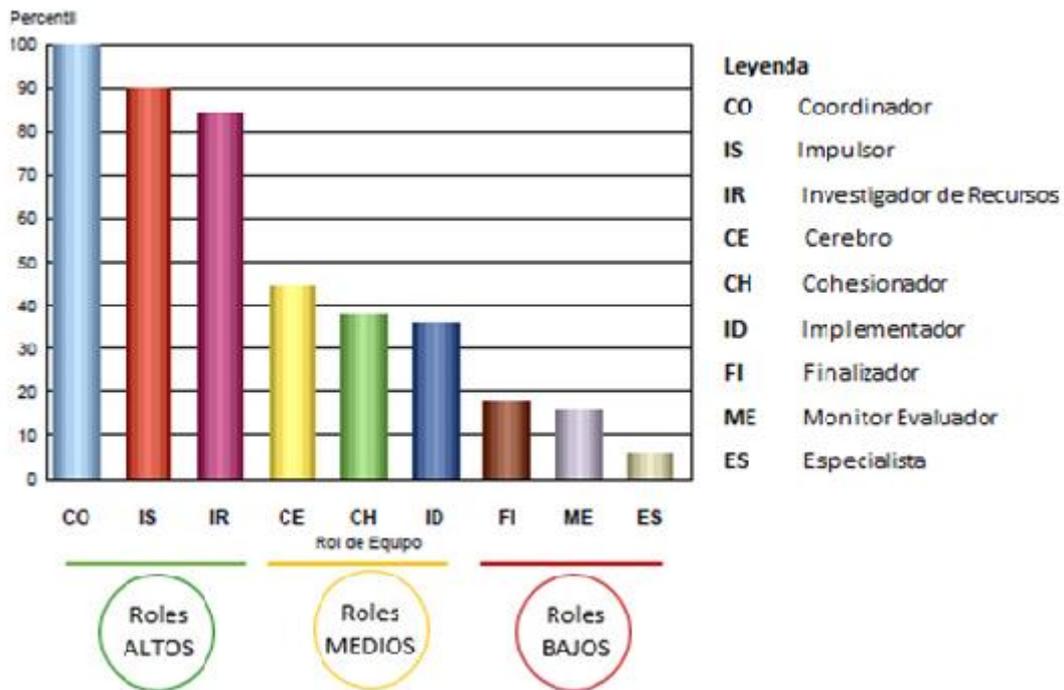
- *Investigador de Recursos (IR)*: Es quien explora los recursos del exterior y establece contactos que pueden ser útiles para el equipo. Sale al exterior del grupo para traer información, captar posibles oportunidades y establecer contactos, negocia hábilmente para aportar recursos al equipo, mantiene al equipo en contacto con la realidad de su entorno organizativo, y suele mostrarse extrovertido, entusiasta, curioso, comunicativo. Hace amigos con gran facilidad. Buen comunicador tanto dentro como fuera del equipo. Muestra una personalidad distendida y tiene un fuerte sentido inquisitivo, estando siempre dispuesto a nuevos proyectos y aventuras. Es muy vital, tiene tendencia al optimismo.
- *Cohesionador (CH)*: Es el rol que fomenta la unidad y las relaciones armoniosas entre los miembros del equipo. Es la persona más sensible y más consciente hacia las necesidades e inquietudes de cada miembro del equipo, la que mejor sabe percibir las corrientes emocionales del grupo. Es la más activa en cuanto a comunicación y cohesión del equipo. Actúa de contrapeso a la fricción y al conflicto que pueden generar los Impulsores, Cerebros y Monitores Evaluadores. Suele poseer un temperamento agradable, sociable y preocupado por los demás. Perceptivo, flexible y diplomático. Muestra simpatía, habilidad de escucha, comprensión, fidelidad y respaldo, tanto hacia los individuos como hacia el

grupo en su totalidad. Suele gozar de amplia aceptación y ser el preferido para trabajar bajo sus órdenes.

- Roles Mentales:

- *Cerebro* (CE): Es la principal fuente de ideas e innovación para el equipo. Su rol es fundamental, aporta la chispa de la innovación y de la invención, siendo su utilidad mayor en las fases iniciales de un proyecto o cuando el mismo se atasca. Suele ser: individualista, serio, imaginativo, poco ortodoxo, inteligente, introvertido, independiente y original. Reacciona fuertemente tanto ante la crítica como ante el halago. Frente a la primera tiende a retirarse y a sentirse ofendido, en el halago encuentra una fuente de motivación.
- *Monitor Evaluador* (ME): Es quien analiza las ideas y sugerencias, tanto internas como externas al equipo y evalúa su viabilidad y su adecuación a los objetivos del grupo. Sopesa con habilidad los pros y los contras de las diversas alternativas que se presentan. Emite juicios de forma sagaz y prudente, teniendo en cuenta para ello todos los factores en juego. Utiliza un fuerte razonamiento crítico. Suele ser: parco, poco demostrativo de su mundo emocional, lento a la hora de decidir, discreto, obstinado, perspicaz, objetivo, fiable, imparcial. Por su capacidad de análisis y su control desapasionado, proporciona al equipo la compensación adecuada frente a la originalidad del “CEREBRO” y al fuerte empuje del “IMPULSOR”. Mientras el cerebro sintetiza, el monitor evaluador, analiza.
- *Especialista* (ES): Es quien aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del equipo. Se trata de una persona dedicada profundamente a un conocimiento especializado. Su prioridad consiste en alcanzar altos niveles de

profesionalidad y progresar en su propio campo. Se enorgullece de adquirir habilidades técnicas que poca gente puede dominar.



Fuente: <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>

3.2 Competencias necesarias para el trabajo en equipo

3.2.1 En niveles intermedios

Para Martha Alles (2002), las competencias para trabajo en equipo pueden diferenciarse de acuerdo a cada nivel jerárquico. En el caso de los *Niveles Intermedios*, trabajar en equipo es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Según la autora, los cuatro niveles en que pueden expresarse las mismas, en orden descendente, son:

Nivel A: La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.

Nivel B: Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.

Nivel C: Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.

Nivel D: Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

3.2.2 En niveles iniciales

En el caso de los *Niveles Iniciales*, Alles (2002) sostiene que el trabajo en equipo hace referencia a la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo. Los niveles, en este tipo de competencias, son:

Nivel A: Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

Nivel B: Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros del mismo.

Nivel C: Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.

Nivel D: Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

3.3 Comunicación

Otro aspecto importante para tener en cuenta en el correcto desarrollo de equipos de trabajo, tiene que ver con la implementación de un adecuado proceso formal de comunicación. Para Newstrom (2011), la comunicación es la actividad siempre presente por la cual la gente se relaciona entre sí y combina sus esfuerzos.

La comunicación resulta necesaria para perpetuar la salud de la organización. Una organización que sufre problemas de comunicación en sus procesos de información, obtiene como resultado ineficiencia, porque se bloquea o restringe la información clave en diversos puntos de toda la organización. Así como en los padecimientos físicos, prevenir el problema es más fácil que curarlo.

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra, es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió al emitirlo. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas o más personas, de manera de que cada una comparta lo que siente y sabe. Con este puente, las partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente.

Newstrom (2011) se expresa en la importancia de la comunicación en los equipos de trabajo, diciendo que las organizaciones no existen sin comunicación, pues los empleados no podrían saber lo que hacen sus compañeros, la administración no podría recibir informes y los

supervisores y líderes de equipos no podrían dar instrucciones, por lo tanto la coordinación del trabajo se volvería imposible. Para el mencionado autor, la comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones puedan lograr sus metas y superar sus retos.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo, dado que las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos. Es por ello que la comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida, puesto que si los empleados conocen los problemas que enfrenta una organización, suelen responder favorablemente. Por otra parte, los administradores necesitan información que resulte oportuna y útil para tomar decisiones sólidas, por lo que los datos inadecuados o deficientes afectan una gran área de desempeño.

3.4 Conflicto

Newstrom (2011) es de la idea de que el conflicto puede ocurrir en cualquier situación en la que dos o más partes estén en oposición, dado que se trata de un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o los métodos para alcanzarlas o de interdependencia de las labores, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, competencia por recursos escasos, tensión personal y diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias.

Una de las causas de conflicto más comunes es la de la interdependencia laboral, es decir, cuando dos o más grupos o equipos de trabajo de una organización dependen unos de otros para el desarrollo de su actividad. Esto puede ocurrir de dos maneras diferentes, según se detalla a continuación:

- *Interdependencia combinada:* si bien cada equipo de trabajo desarrolla su tarea en forma independiente, el rendimiento combinado de todos los equipos que existen en la organización es lo que define si una organización tendrá mayor o menor éxito. Es por esto que resulta necesario generar reuniones de trabajo en la que se promueva la interacción entre dichos equipos y el intercambio de ideas para mejorar sus procesos, puesto que, al fin al cabo, todos están inmersos en la elaboración del producto final que ofrece una organización determinada.
- *Interdependencia secuencial y recíproca:* en estos casos se requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otro consecutivo, así como para otros grupos de la misma organización respectivamente. En ambas circunstancias, las posibilidades de conflicto aumentan con respecto al caso anterior, para lo cual se deberán formar equipos de trabajo interfuncionales que puedan trabajar de manera integrada y encontrar soluciones al conflicto.

Por lo general, cuanto más compleja es una organización, mayores serán las posibilidades de conflicto y más difícil la tarea que deberá realizar la dirección de la misma.

En cuanto a los objetivos, se puede observar que a medida que las distintas áreas de una organización van especializándose, sus objetivos se van alejando. Este distanciamiento de objetivos los podemos traducir también en una diferencia en las expectativas entre cada uno de los integrantes de cada área. Al ocurrir esta diferencia entre objetivos y expectativas, nace la posibilidad de que existan conflictos. En este caso, con mayor razón es importante la formación de equipos interfuncionales, de tal manera que, de resultar necesario, estos puedan ayudar a replantear los objetivos a los cuales debe orientarse cada área e inclusive revisar los objetivos a nivel organizacional.

Con respecto a las diferencias de percepción, cualquier desacuerdo sobre la realidad puede terminar en un conflicto. Estos se pueden presentar a partir de las siguientes situaciones:

- *Diferentes objetivos:* Las diferencias de objetivos entre grupos o equipos contribuyen claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos. Por lo tanto, en cualquier grupo o equipo de trabajo, es necesario unificar criterios y aclarar objetivos, puesto que de no hacerlo no se tendrá claro en qué dirección se quiere ir, y por lo tanto será imposible realizar innovaciones a los procesos materiales de trabajo de dicho equipo.
- *Diferentes horizontes temporales:* La fecha límite influye sobre cómo perciben los integrantes de los equipos las prioridades, así como la importancia que asignan a sus diferentes actividades. Por lo tanto, dentro del debate que se genere en la formulación de un determinado proyecto y en el desarrollo de su diagrama de Gantt, se debe discutir con detenimiento acerca de cuáles son los tiempos más adecuados para cada actividad, otorgando más tiempo a las tareas más importantes, las que por su importancia e impacto en la organización, se debe tomar más tiempo para analizar.
- *Percepciones inexactas:* Esto puede llevar a que un grupo o equipo determinado cree estereotipos con respecto a los demás dentro de la organización. Hay que evitar insistir en las diferencias entre grupos, pues mediante esto se tiende a reforzar los estereotipos, lo cual provoca que se deterioren las relaciones entre la personas y aparezcan los conflictos. En la medida que ocurra esto, la interacción será más fluida y la solución de los problemas estará orientada a la sostenibilidad de la organización, mediante la funcionalidad del tema en debate.
- *Creciente demanda de especialistas:* Los conflictos entre especialistas y generalistas son los más frecuentes entre grupos o equipos de trabajo. La experiencia demuestra que ambos observan sus respectivos papeles desde perspectivas diferentes. Esto se agrava más al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, y es de esperar que el número de especialistas aumente y, por lo tanto, los conflictos sean cada vez mayores. Lo que se intenta es convertir esos conflictos en funcionales. Es necesario que los directivos,

gerentes, líderes de equipos de trabajo e inclusive los integrantes de los mismos, tengan claro que la diversidad, generalidad y profundidad de las opiniones sobre un tema determinado, hará que un determinado tema sea debatido desde distintas perspectivas, lo que traerá como consecuencia un enriquecimiento de la decisión a adoptar y posteriormente implantar en la organización. No se debe olvidar que lo que se busca es innovar, hacer las cosas mejor y de diferente manera con respecto a los demás, y para eso se necesita poder observar desde todos los ángulos posibles.

3.4.1 Cómo manejar conflictos laborales al interior de los equipos de trabajo

Según lo expresado por Sharon (2015), el ser humano no está libre de discusiones, malos entendidos y diferencias con sus semejantes. Sin embargo, en la medida en que aprenda a gestionar sus propias emociones y a respetar sus cualidades, será posible que logre construir relaciones de mejor calidad y más duraderas que le brinden la satisfacción de pertenecer a un equipo grato y de avanzar en aquellas cosas que se propone.

Las relaciones interpersonales suelen estar teñidas por ciertas complicaciones propias de las diferencias entre las personas, sus culturas, estilos, forma de liderar, etc., y son estas diferencias las que dan origen frecuentemente a conflictos laborales (Sharon, 2015).

Para gestionar estos conflictos en el interior de los equipos de trabajo, y de ese modo superar las tensiones que se viven en el entorno laboral, es que se brindan algunas recomendaciones:

- *Comunicación precisa*: gran parte de los malos entendidos, diferencias y bajas en el desempeño laboral se sustentan en una mala comunicación. Cosas como “bien hecho”, “mal hecho”, “mejorar”, “optimizar” y otros conceptos usuales en el mundo del trabajo, son profundamente imprecisos, lo que lleva a suponer que no todas las personas entienden lo que

se quiere plantear. Esto abre la puerta a los errores, las frustraciones y los malos resultados, por ello es recomendable decir las cosas por su nombre y de forma clara, a fin de poder comprobar que los conflictos disminuyen.

- *Metas claras:* Usualmente las personas no logran los objetivos planteados porque no saben qué es lo que realmente se espera de ellas, además de no tener metas verdaderamente claras. Las metas deben tener ciertos parámetros, como por ejemplo, estar planteadas en positivo, es decir, orientadas a lo que se quiere alcanzar y no a lo que se desea evitar. Asimismo, las metas deben contener indicadores que permitan que éstas puedan ser medidas y gestionadas durante su desarrollo, y es muy importante que a su vez puedan ser desafiantes pero realistas, brindando así el punto de equilibrio justo para que las personas logren mejores resultados.

- *Recuento sus recursos:* todas las personas tienen habilidades y destrezas, pero muchas veces no logran identificar esos puntos fuertes por estar demasiado ocupados dando cuenta de sus flaquezas. Recotar los recursos que tiene cada persona, es una forma de potenciar aquellas competencias que tiene y brindarle a cada quien un espacio donde poder desplegar sus talentos.

3.4.2 Cómo aprovechar los conflictos para desarrollar ventajas competitivas

Según Amorós (2007), los conflictos en toda organización se presentan frecuentemente, lo cual es normal, pues donde hay personas que interactúan e intercambian ideas siempre van a haber discrepancias, pues todos somos diferentes y complejos. Quien diga que en su organización no los tiene, debe revisar, pues lo más probable es que su crecimiento se esté frenando por que las personas no están involucradas en desarrollo de la misma, o no quieren realizar aportes ni intercambios de información con sus compañeros de labores para lograr los objetivos del equipo y la organización.

Los conflictos actúan como catalizadores para mejorar los desempeños de las personas y, por ende, de las organizaciones. La administración moderna sugiere enfocarse en lograr que los conflictos se conviertan en fuerzas impulsoras positivas, pues el objetivo no es que desaparezcan de las organizaciones, sino que se aprenda a manejarlos a partir del conocimiento de las personas del entorno, sus motivaciones, percepciones, habilidades y sentimientos. Es decir, aquí se incluye el concepto de inteligencia emocional, como parte del accionar dentro de los equipos de trabajo.

En ciertos casos, como ya se ha mencionado, resulta conveniente la conformación de equipos interfuncionales, en distintos niveles de la organización, lo cual haría que los integrantes de la misma se integren entre sí y puedan tomar decisiones en cuanto a la problemática global de la organización, discutir sus principales problemas y encontrar formas innovadoras de solucionarlos.

También se suele sugerir el desarrollo de equipos para resolución de problemas, los cuales discutirán y aclararán los inconvenientes del día a día y los propios de cada una de sus áreas. De estos equipos saldrán más ideas que podrán ser debatidos a niveles más altos, por ejemplo, en los interfuncionales.

Generalmente suele depender de quien lidera el equipo e inclusive de los directivos de la organización, el que las relaciones entre los empleados sean armónicas y, en caso de haber conflictos, puedan volverse totalmente funcionales. Esto es algo que los directivos deben tener claro, así como también los miembros de cada uno de los equipos que se formen, quienes deben poner todo de sí para tratar de convertir en funcional cualquier inconveniente que pudiera surgir, mediante la discusión detallada y rigurosa sobre las diferencias planteadas.

3.4.3 Relación entre conflicto y rendimiento

Los conflictos, según se ha descrito en las líneas anteriores, pueden producir diversos tipos de efectos: unos pueden ser negativos y otros positivos, siempre relacionados con el rendimiento de la organización y dependiendo de la forma en que haya sido enfrentado.

Existe una forma de conflicto que se puede considerar muy positiva para la organización; es aquel en el cual se discuten y se presentan ideas para mejorar procesos dentro de la misma, o para alcanzar los objetivos de un determinado proyecto. Este tipo de conflictos es el que hemos llamado *funcional*. Cuando la cantidad de conflictos funcionales es mínima, realmente ocurre que el rendimiento del equipo de trabajo y el de la organización se vuelven deficientes e inclusive hasta negativos.

Esto indica, por un lado, que las personas realmente no están trabajando o en todo caso no están desarrollando un verdadero trabajo en equipo. Aunque a veces en la vida cotidiana se observa que realmente se esfuerzan y trabajan duro, sus esfuerzos caen en saco roto, se pierden por el hecho de no poder concretarse por diversos factores, muchos de los cuales corresponden a la falta de enriquecimiento de las ideas, la no-implementación de las mismas, la falta de apoyo de sus compañeros, y la falta de liderazgo efectivo dentro del equipo. Inclusive, también por el desconocimiento de su jefe inmediato de propuestas pensadas pero no informadas claramente, lo cual impide su implementación por lo confusas que las mismas pueden llegar a ser, y por la falta de identificación con los objetivos del equipo y de la organización.

Por otro lado, si la cantidad de conflictos es excesivamente elevada, se ha observado que tienden a cundir el caos y el desorden, las personas se pierden dentro de sus propios debates, se desorientan y se alejan de los objetivos para los que se formó el equipo de trabajo, además de olvidarse usualmente de los objetivos organizacionales. Esta situación puede poner en peligro la sostenibilidad de la organización.

En la práctica, el 90% de los gerentes tratan de eliminar todo tipo de conflictos, ya sea funcionales o disfuncionales, debido a que desde pequeños, en su formación familiar, en el colegio e inclusive en gran parte de las universidades, han aprendido a defender comportamientos contrarios al conflicto. Inclusive es común que los gerentes sean premiados sobre la base de la eliminación de conflictos de todo tipo, considerando que es mejor que habite la tranquilidad en todo sentido dentro de la organización.

Sin embargo, con lo anteriormente mencionado ha quedado demostrado que no es necesario tener miedo al conflicto sino hacer una buena gestión del mismo, para que pueda aprovecharse lo que este genere, en pos de un mayor rendimiento en la organización.

CAPITULO 4:
MARCO METODOLÓGICO

4.1 Diseño metodológico

El tipo de estudio realizado ha sido en parte exploratorio y descriptivo, ya que se ha buscado describir los hechos observados y a la vez ampliar la información con la que se cuenta para identificar la problemática de la empresa. Por lo tanto, la metodología utilizada ha sido tanto cualitativa como cuantitativa.

Para relevar la información y llevar a cabo la realización del presente trabajo, se utilizaron tres tipos de técnicas como herramientas: observación no estructurada, entrevista en profundidad y encuesta. Las tres fueron elaboradas con variables que están estrechamente relacionadas con las dimensiones conceptuales del marco teórico. En cada caso se utilizaron los instrumentos correspondientes, como ser el cuaderno de campo, la guía de pautas y el cuestionario.

La población estudiada fueron los empleados de la empresa ECONOVO, divididos en dos grupos diferentes: jefes de departamento (nivel intermedio) y personal operativo (nivel inicial). La muestra considerada fue de 9 personas en el primer caso y de 87 en el segundo. Se adjuntan a continuación las fichas técnicas correspondientes.

4.2 Fichas técnicas

HERRAMIENTA 1	
TIPO DE ESTUDIO	Exploratorio.
METODOLOGÍA	Cualitativa.
TÉCNICA	Observación no estructurada
INSTRUMENTO	Cuaderno de campo o libro diario.
	Todos los líderes de la empresa: (9 personas en total, contando los jefes de departamento y gerente general).
CRITERIO MUESTRAL	Probabilístico
MUESTRA	Muestreo irrestricto aleatorio: (3 reuniones en total)

HERRAMIENTA 2	
TIPO DE ESTUDIO	Descriptivo.
METODOLOGÍA	Cuantitativa.
TÉCNICA	Encuesta.
INSTRUMENTO	Cuestionario.
POBLACIÓN	Todos los operarios de las distintas áreas de la empresa: (87 personas en total)
CRITERIO MUESTRAL	Probabilístico.
MUESTRA	Muestreo por conglomerado: (67 encuestas obtenidas)

HERRAMIENTA 3	
TIPO DE ESTUDIO	Exploratorio.
METODOLOGÍA	Cualitativa.
TÉCNICA	Entrevista en profundidad.
INSTRUMENTO	Guía de pautas o preguntas.
POBLACIÓN	Jefes de departamentos: (9 personas en total)
CRITERIO MUESTRAL	Probabilístico.
MUESTRA	Muestreo irrestricto aleatorio: Se obtienen 7 respuestas

4.3 Justificación del Diseño Metodológico

Para la **Primera Herramienta**, se establecen las siguientes especificaciones:

- El **Tipo de Estudio** fue **exploratorio**, para poder conocer las variables que intervienen en un fenómeno que ha sido poco estudiado hasta el momento y que en esta investigación se aboca al trabajo en equipo.

- La **Metodología** es **Cualitativa**, para determinar las particularidades en la relación entre los líderes de cada área, y observar cómo ellos experimentan la realidad social del trabajo en equipo.
- La **Técnica** empleada fue la **Observación no estructurada**, ya que mediante su uso se pueden captar los acontecimientos en el momento que están ocurriendo.
- El **Instrumento**, un **Cuaderno de campo o libro diario**, que se presentará en el segmento Anexos (ver Anexo 1).
- La **Población** son todos los **líderes de la empresa** (9 personas en total, contando los jefes de departamento y gerente general).
- El **Criterio Muestral** fue **Probabilístico**, ya que todos los elementos seleccionados tuvieron la posibilidad de ser seleccionados para la muestra.
- La **Muestra** se realizó bajo un **Muestreo irrestricto aleatorio**, se observaron reuniones semanales entre los jefes de los distintos departamentos, tomando nota aleatoriamente de sus comportamientos. En total, se observaron 3 reuniones.

Para la **Segunda Herramienta**, se establecen las siguientes especificaciones:

- El **Tipo de Estudio** fue **Descriptivo**. Es decir, en este caso ya se cuenta con información del tema y se pretende medir las variables intervinientes.
- La **Metodología** utilizada fue **Cuantitativa**, para detectar las repeticiones de los hechos de estudio.
- La **Técnica** empleada fue la **Encuesta**. Se selecciona esta técnica para abarcar a la mayor cantidad de operarios posibles.
- El **Instrumento** fue un **Cuestionario**, cuyo modelo se presenta en Anexos (ver Anexo 2).

- La **Población** son todos los **Operarios** de las distintas áreas de la empresa (87 personas en total). La cantidad total de operarios por área es:
 - Ingeniería y Desarrollo: 04 operarios
 - Recursos Humanos: 01 operarios
 - Administración: 15 operarios
 - Comercial: 06 operarios
 - Compras: 02 operarios
 - Almacén: 03 operarios
 - Servicio técnico de posventa: 01 operarios
 - Producción: 55 operarios
- El **Criterio Muestral** utilizado fue **Probabilístico**, de manera de permitir extrapolar los resultados muestrales a los poblacionales.
- La **Muestra** se realizó bajo un **Muestreo por Conglomerado**, porque son heterogéneos en su interior y homogéneos entre sí. Se pretendió alcanzar en la muestra aproximadamente el 70% de los operarios de cada área, obteniendo 65 encuestas mínimamente. Se obtuvieron 67 respuestas en total.

Para la **Tercera Herramienta**, se establecen las siguientes especificaciones:

- El **Tipo de Estudio** fue **Exploratorio**, ya que buscó conocer las variables que intervienen en un fenómeno que es poco conocido hasta el momento, que sería en esta investigación el trabajo en equipo.

- La **Metodología** fue **Cualitativa**, a fin de determinar las particularidades en la relación entre los líderes de cada área, y profundizar sobre lo observado, intentando identificar cómo experimenta cada uno de ellos la realidad social del trabajo en equipo.
- La **Técnica** a emplear fue una **Entrevista en profundidad**, ya que esta permite indagar los distintos aspectos a investigar.
- El **Instrumento** utilizado fue una **Guía de pautas o preguntas**, la cual se expone en Anexos (ver Anexo 3).
- La **Población** son los **Jefes** de departamentos. (9 personas en total)
- El **Criterio Muestral** fue **Probabilístico**, ya que todos los elementos seleccionados tuvieron la posibilidad de ser seleccionados para la muestra.
- La **Muestra** se realizó bajo un **Muestreo irrestricto aleatorio**, pues se entrevistó a los jefes de los distintos departamentos, pretendiendo entrevistar a la población en su totalidad. Se obtuvieron 7 respuestas.

CAPÍTULO 5:
ANÁLISIS DE DATOS

A partir de la información recabada mediante las diferentes herramientas metodológicas utilizadas, y en base a una articulación entre estos datos y las variables de investigación presentadas, se interpretan los resultados en los siguientes párrafos.

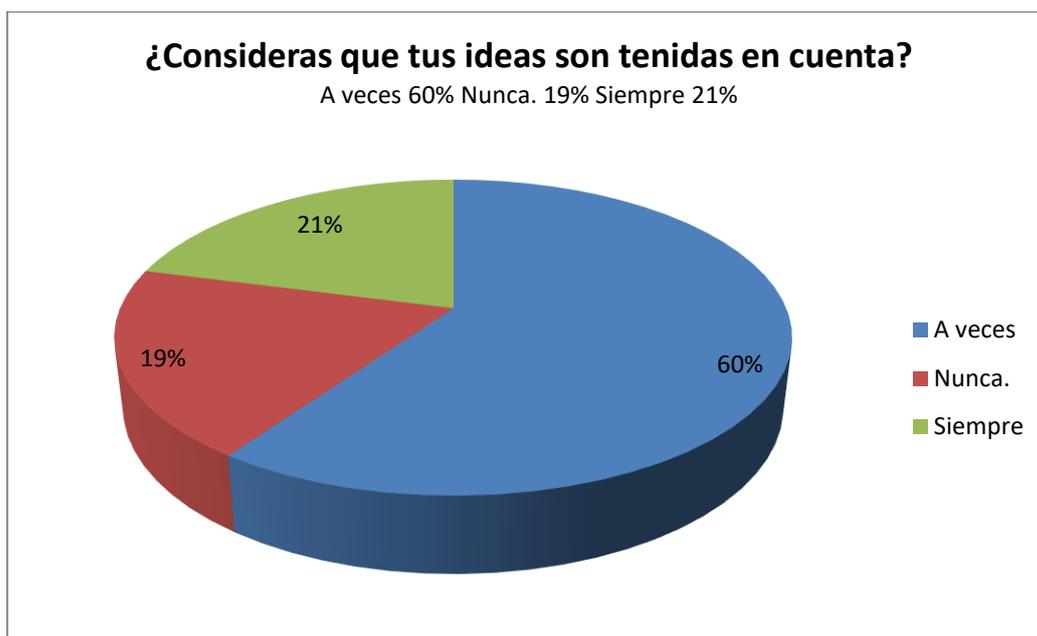
Cabe mencionar que la elaboración del diagnóstico se efectuó mediante el relevamiento de datos fehacientes de la empresa en estudio.

5.1 El trabajo en equipo en Econovo

En el marco teórico se especificó que la autora Martha Alles (1997) sostiene que existen cuatro características clave de los equipos creativos e innovadores: comparten una visión, crean una atmósfera de trabajo participativa y no amenazante, construyen con el tiempo un clima de excelencia en el que se aceptan y debaten los retos más atrevidos y, finalmente, consiguen ayuda y colaboración de la empresa para poner en funcionamiento sus ideas.

Según lo relevado en la empresa a través de las herramientas utilizadas, sólo una de estas características se puede identificar, aunque de manera contradictoria, entre lo manifestado por los líderes de cada departamento y la opinión de los operarios, dado que los primeros sostienen que *“es importante además que el empleado interesado en realizar aportes en la empresa sea escuchado e interpretado desde una perspectiva constructiva a fin de mejorar costos-beneficios- calidad tanto personal como empresarial de manera que el crecimiento se dé en forma paralela y conjunta con la empresa en la cual trabaja.”*

Los encuestados no coinciden con lo expresado por los responsables de los departamentos, pues responden a la pregunta **“¿consideras que tus ideas son tenidas en cuenta?”** de la siguiente forma: el 60% manifiesta que sus ideas a veces son tenidas en cuenta, un 19% nunca y el 21% siempre, demostrado en el gráfico N° 1 (ver Anexo 4).



Si bien el 21% de los encuestados afirma que sus aportes de ideas son tenidos en cuenta, se trata de un bajo porcentaje positivo lo que coincide con lo expresado por los líderes, y un 19% nunca son tenidos en cuenta, lo que sería un porcentaje negativo. Por último, el 60% dice que sólo a veces; esto genera en el empleado un malestar a raíz del cual se siente desmotivado y piensa que se desconfía de él, cuando en realidad se debería brindar la oportunidad de aportar nuevas e innovadoras ideas al personal para crear un buen clima laboral, mejorar el proceso productivo y sentirse parte de un eficiente equipo de trabajo.

Como ya se ha visto, Robbins y Judge (2009), mencionan 4 componentes clave que hacen que los equipos sean eficaces, las cuales se agrupan en cuatro categorías generales:

- 1) Contexto, compuesta por las siguientes variantes: Recursos adecuados, Liderazgo y estructura, Clima de confianza, Evaluación del desempeño y sistema de recompensa.
- 2) Composición del equipo, compuesta por las variantes: Aptitudes de los miembros, Personalidad, Asignación de roles, Diversidad, Tamaño de los equipos, Flexibilidad de los miembros, Preferencias de los mismos.

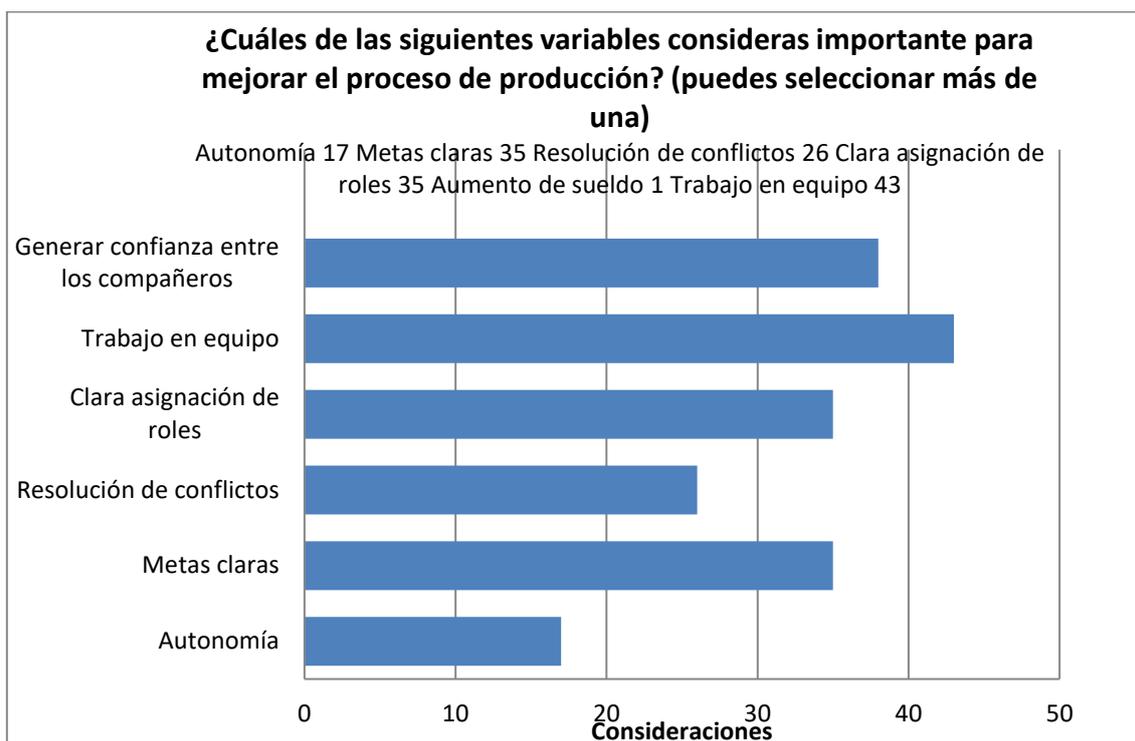
3) El diseño del trabajo; sus variantes son: Autonomía, Variedad de aptitudes, Identidad con la tarea, Significancia de la tarea.

4) Las variables del proceso reflejan aquello que está contenido en el equipo y que influye en su eficacia: propósito común, sus variantes son: Metas específicas, Eficacia del equipo, Niveles de conflicto, Pereza social.

De acuerdo al relevamiento realizado en la empresa, según lo aportado por los responsables de cada departamento a través de la entrevista, se hace mención de que las características fundamentales que hacen a la eficacia del trabajo en equipo son variadas y se agrupan de la siguiente manera: por un lado, *honestidad, compromiso, compañerismo, respeto, confianza en sí mismo y en los demás, receptivo, amabilidad*. Por otro lado, *actitud, aptitud, agilidad, flexibilidad, coherencia, responsabilidad, conocimiento adaptación*; por último, *metas claras y objetivos comunes, comunicación, confidencialidad, evitar conflictos, respetar las normas*.

Cabe rescatar algunas de las opiniones de los encuestados para evidenciar lo anteriormente dicho: *“creo que el trabajo en equipo, el respeto y la sinceridad son las cosas más importantes para tener un buen ambiente de trabajo”*.

En las encuestas, los resultados obtenidos en cuanto a las variables relevantes a tener en cuenta para la creación de equipos eficaces y para la mejora de procesos productivos son: 43% trabajo en equipo; 35% generar confianza entre los compañeros; 35% clara asignación de roles; 35% metas claras; 26% resolución de conflictos; 17% autonomía, como lo muestra el gráfico N° 2 (ver Anexo 4).



Se puede observar el conocimiento que tienen tanto los líderes como los operarios en cuanto a la importancia de trabajar creando equipos eficaces, pero aún no están capacitados para cumplir con el compromiso, la responsabilidad y las tareas, como alcanzar los objetivos de manera conjunta. Dentro de la empresa en estudio, han sido identificadas las siguientes categorías con sus variantes:

- 1) Contexto: (confianza entre sí mismo y con los demás, en porcentaje 35%)
- 2) Composición del equipo: (*honestidad, compromiso, compañerismo, respeto, receptivo, flexibilidad, amabilidad, y en porcentaje un 35% clara asignación de roles*).
- 3) El diseño del trabajo: (*actitud, aptitud, agilidad, coherencia, responsabilidad, conocimiento, adaptación, y un 17% en autonomía*).

4) Propósito común: (*metas claras y objetivos comunes, comunicación, confidencialidad, evitar conflictos, respetar las normas, un 43% trabajo en equipo, un 35% metas claras, un 26% resolución de conflictos*).

También se ha mencionado que dentro de los equipos de trabajo se clasifican 9 tipos de roles, los cuales indican la particular tendencia de cada persona a comportarse, contribuir y relacionarse socialmente en el trabajo. La definición y clasificación de los roles dentro del equipo, permite conocer a los miembros que lo componen y, en consecuencia, conseguir la máxima efectividad y eficiencia de éste. Es por ello que desarrollarlo en este trabajo es de vital importancia, para que cada miembro que conforma los diferentes departamentos conozca, aprenda y ponga en práctica los roles dentro de su equipo.

Según lo que expresan los responsables de cada departamento de la empresa en cuanto a los roles de su personal a cargo, los mismos se encuentran bien definidos. Los resultados arrojados por las encuestas expresan que un 35% de los operarios tienen una clara asignación de roles (lo cual indicaría un bajo aspecto positivo), mientras que el resto de la población en estudio no tiene definido claramente sus roles (es un alto porcentaje negativo), lo cual se debe analizar para encontrar una solución inmediata.

No se han podido identificar todos los roles con sus características con precisión, sino que sólo a través de algunas tareas que se realizan se ha logrado ubicar al personal dentro de los 9 roles. La importancia de la claridad en la asignación de roles no sólo genera un orden, sino que también evita la superposición de tareas, permite un buen manejo del tiempo en la realización de las mismas, mejor organización y varios aspectos de gran relevancia.

Roles de Acción:

- Impulsor (IS): Estimula y aguijonea al equipo hacia la acción. Persona dinámica, con alta motivación y que conduce los esfuerzos del equipo. Genera acción y su trabajo prospera bajo la presión. Trata de impulsar o imponer algún criterio determinando en las actividades o las discusiones del grupo. Tiende a competir, a desafiar, a realizar todos los cambios que considera adecuados, sin importarle su impopularidad; se muestra intolerante ante la inercia, la ineficacia, el conformismo y el autoengaño. Muestra mucho nervio y energía y una gran necesidad de obtener logros (Belbin, 1993)

Este rol dentro de la empresa en estudio no se ha podido identificar cuando se hizo el relevamiento de datos para el presente diagnóstico.

- Implementador (ID): Es la principal fuente de transformación de las ideas en acciones dentro del equipo. Le interesa lo posible, lo práctico, el trabajo duro. Hace lo que es necesario hacer. Aporta métodos y técnicas para las aplicaciones prácticas. Posee claridad sobre lo que es factible y relevante. Suele ser: disciplinado, leal, conservador, eficiente, sistemático. Requiere orden y estabilidad. No se desanima fácilmente (Belbin, 1993)

El rol de implementador dentro de la empresa en estudio, sólo pudo identificarse a través de lo expuesto por los líderes en las entrevistas, mientras que entre los operarios sólo un 21% coincide con lo anterior, puesto que un 60% dice que “a veces”, y un 19% que “nunca” son tenidas en cuenta sus ideas (Gráfico N° 1, ver Anexo 4). Algunos líderes son de aplicar técnicas y métodos para llevar a cabo sus tareas, en forma poco ordenada.

- Finalizador (FI): Realiza un seguimiento continuo de las tareas del equipo, buscando el cumplimiento de los plazos y los mayores niveles de perfección. Persona centrada en la ejecución de la acción emprendida. Muestra una incansable tendencia a realizar un

seguimiento continuo de las tareas del equipo, hasta que se hayan concluido. Comprueba cada detalle, busca errores y omisiones, imprime un claro sentido de la urgencia dentro del equipo y es útil a la hora de cumplir los plazos establecidos. Es: disciplinado, esforzado, preocupado por el orden, por cumplir los plazos, por lo programado. Normalmente es introvertido. Se resiste a delegar y prefiere abordar él mismo la tarea (Belbin, 1993).

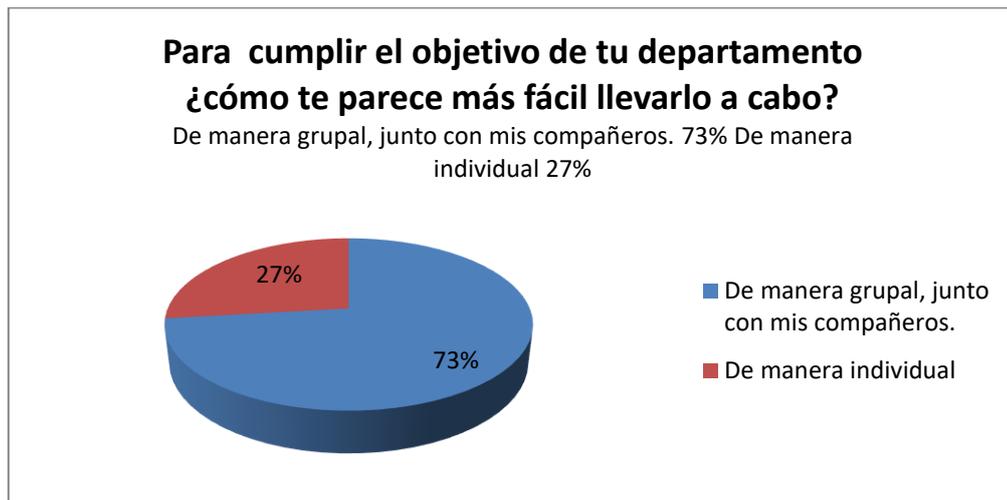
El rol de finalizador dentro de la empresa en estudio no efectúa el seguimiento y control de las tareas implementando un proceso formal, como tampoco cumple con los plazos de entrega de los productos, sino que lo lleva a cabo de otra manera, más informal. Las tareas en algunos departamentos son evaluadas de manera subjetiva por el responsable, no existen parámetros ni índices formales de evaluación de desempeño, pero coinciden en la necesidad de implementar un proceso formal para medir el desempeño de su personal a cargo. En ese sentido, coincide el punto anterior con lo que manifiestan los encuestados, ya que ante la pregunta “¿alguien evalúa y te brinda devolución frecuente sobre tu desempeño?”, el 55% responde que nadie evalúa ni brinda devolución frecuente sobre su desempeño, y el 45% restante, que alguien evalúa y brinda devolución, tal como lo muestra el gráfico N° 3 (ver Anexo 4).



Roles Sociales:

- **Coordinador (CO):** Es quien organiza, motiva y controla las actividades del equipo, logrando metas comunes en base a un trabajo compartido, solidario e interdependiente. Persona que, preside el equipo y coordina sus esfuerzos para alcanzar las metas y objetivos, no siendo necesario para ello que ocupe la posición formal de director. Su característica distintiva es su habilidad para hacer que los demás trabajen para conseguir metas compartidas. Pone en claro los objetivos del equipo, establece prioridades, fija los roles de tarea y los límites del trabajo de los otros miembros del equipo, percibe carencias en la ejecución de la tarea y toma las medidas adecuadas para solucionarlas. Descubre talentos individuales y hace uso de ellos para la consecución de los objetivos del grupo. Son a menudo personas hábiles para trabajar con gente difícil, e incluso para dirigirlos. Suele ser: tranquilo, confiado en sí mismo, maduro, siempre dispuesto a delegar. Es buen comunicador, sabe escuchar y sabe expresarse con facilidad (Belbin, 1993)

El rol de coordinador no está presente en la empresa en estudio como lo describe el autor Belbin, con sus respectivas características y cualidades. Sin embargo, según los datos relevados, hay un deseo, una gran expectativa, por parte del personal de trabajar en equipo. En cuanto a los objetivos comunes, se hace referencia a las metas establecidas que deben ser iguales para todos y conocidas por todos. La consecución del éxito depende del objetivo y de un mismo camino para conseguir el resultado. Al respecto, frente a la pregunta **“para cumplir el objetivo de tu departamento ¿cómo te parece más fácil llevarlo a cabo?”**, las encuestas muestran una necesidad de trabajar en grupo a nivel operativo, frente a la opción de hacerlo individualmente para lograr el objetivo en común, tal como lo vemos en el gráfico N°4 (ver Anexo 4), en donde el 73% expresa su deseo de trabajar en equipo.



Similar es lo que se observa en el gráfico N°5 (ver Anexo 4) respecto a **la percepción que los operarios tienen del grado de confianza entre sí**, que es de un 27% (moderada confianza). Lo expresado anteriormente hace referencia al interés por parte del personal de estar predispuestos de manera conjunta, buscando la mejora para sí y para la empresa a nivel organizacional.

- Investigador de Recursos (IR): Es quien explora los recursos del exterior y establece contactos que pueden ser útiles para el equipo. Sale al exterior del grupo para traer información, captar posibles oportunidades y establecer contactos. Negocia hábilmente para aportar recursos al equipo. Mantiene al equipo en contacto con la realidad de su entorno organizativo. Suele mostrarse: extrovertido, entusiasta, curioso, comunicativo. Hace amigos con gran facilidad. Buen comunicador tanto dentro como fuera del equipo. Muestra una personalidad distendida y tiene un fuerte sentido inquisitivo, estando siempre dispuesto a nuevos proyectos y aventuras. Es muy vital, tiene tendencia al optimismo (Belbin, 1993).
- Cohesionador (CH): Es el rol que fomenta la unidad y las relaciones armoniosas entre los miembros del equipo. Es la persona más sensible y más consciente hacia las necesidades e

inquietudes de cada miembro del equipo, la que mejor sabe percibir las corrientes emocionales del grupo. Es la más activa en cuanto a comunicación y cohesión del equipo. Actúa de contrapeso a la fricción y al conflicto que pueden generar los Impulsores, Cerebros y Monitores-Evaluadores. Suele poseer un temperamento agradable, sociable y preocupado por los demás. Perceptivo, flexible y diplomático. Muestra simpatía, habilidad de escucha, comprensión, fidelidad y respaldo, tanto hacia los individuos como hacia el grupo en su totalidad. Suele gozar de amplia aceptación y ser el preferido para trabajar bajo sus órdenes (Belbin, 1993).

En cuanto a estos dos últimos roles que conforman la segunda categoría, aún con los datos relevados no se ha podido identificar característica alguna o tareas afines, como cualidades de los mismos.

Roles Mentales:

- Cerebro (CE): Es la principal fuente de ideas e innovación para el equipo. Su rol es fundamental, aporta la chispa de la innovación y de la invención, siendo su utilidad mayor en las fases iniciales de un proyecto o cuando el mismo se atasca. suele ser: individualista, serio, imaginativo, poco ortodoxo, inteligente, introvertido, independiente y original. Reacciona fuertemente tanto ante la crítica como ante el halago. Frente a la primera tiende a retirarse y a sentirse ofendido, en el halago encuentra una fuente de motivación (Belbin, 1993).
- Monitor Evaluador (ME): Es quien analiza las ideas y sugerencias, tanto internas como externas al equipo y evalúa su viabilidad y su adecuación a los objetivos del grupo. Sopesa con habilidad los pros y los contras de las diversas alternativas que se presentan.

Emite juicios de forma sagaz y prudente, teniendo en cuenta para ello todos los factores en juego. Utiliza un fuerte razonamiento crítico. Suele ser: parco, poco demostrativo de su mundo emocional, lento a la hora de decidir, discreto, obstinado, perspicaz, objetivo, fiable, imparcial. Por su capacidad de análisis y su control desapasionado, proporciona al equipo la compensación adecuada frente a la originalidad del “CEREBRO” y al fuerte empuje del “IMPULSOR”. Mientras el cerebro sintetiza, el monitor-evaluador analiza (Belbin, 1993).

- Especialista (ES): Es quien aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del equipo. Se trata de una persona dedicada profundamente a un conocimiento especializado. Su prioridad consiste en alcanzar altos niveles de profesionalidad y progresar en su propio campo. Se enorgullece de adquirir habilidades técnicas que poca gente puede dominar (Belbin, 1993).

Estos tres últimos roles de la tercera categoría definida por el autor, tampoco se han podido identificar dentro de la empresa Econovo.

Para mantener una buena y efectiva interrelación entre los miembros de los diferentes departamentos, se debe establecer un buen diálogo entre los integrantes, generar un moderado grado de confianza entre sí, una fluida comunicación y escucha activa, un intercambio de opiniones arribando a la solución de los problemas, aporte de creativas e innovadoras ideas, etc.

Los líderes expresan en las entrevistas que la relación entre los departamentos se efectúa según el orden de prioridades con que cuente, ya sea por un pedido especial, sugerencia, orden, consulta, comunicación de una decisión u otra cuestión en particular, para lo cual se utilizan todas las vías de comunicación factibles (e-mail, celulares corporativos, de manera individual no grupal, vía telefónica a través de los internos de la empresa).

Los operarios manifiestan con respecto a la variable *interrelación entre los miembros de los diferentes departamentos* (ver Gráfico N° 6 en Anexo 4): un 88% positivo y un 12% negativo. Si bien los resultados tanto de las encuestas como de las entrevistas han sido positivos, aún hay varios aspectos que mejorar en cuanto a este tema, como ser: que cuando se informe alguna toma de decisión, o algún reporte informativo, se comience su difusión de manera grupal, no sólo individual, para que todos se sientan parte del equipo. Además, intentar ser más participativos, mantener un respeto mutuo entre sí, ser más predispuestos, organizados, etc.

5.2 Competencias de trabajo en equipo

Según se ha mencionado en el marco teórico, Martha Alles (2002) considera que, en el caso de los **Niveles Iniciales**, trabajar en equipo significa la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo. Los niveles son:

A: Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

B: Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros

C: Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.

D: Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo

En cuanto al *nivel de competencias para trabajar en equipo* del personal que forma parte de la empresa Econovo, los responsables – casi el 90% - coinciden en lo expresado con uno de los ítems que se detalla a continuación: *“los operarios comparten información y trabajan cooperativamente con el equipo. Son flexibles y sensibles. Ayudan a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función”* (ver Gráfico N°7 en Anexo 4), es decir que se encuentran en relación al nivel C, lo que indica que no están tan mal pero hay mucho para mejorar aún.

Para la mencionada autora, en el caso de los **Niveles Intermedios**, trabajar en equipo es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Los cuatro niveles son:

A: La empresa es un sólo equipo. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.

B: Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.

C: Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.

D: Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

Teniendo en cuenta las pautas de observación respecto al nivel de competencia de los líderes, éstos anteponen sus objetivos personales a los del equipo, tienen dificultades para involucrarse en la tarea grupal y participan sólo cuando les interesa o preocupa el tema en cuestión, por lo que estarían mejor representados en el nivel D, lo cual resulta preocupante, ya que son ellos quienes deben dar el ejemplo a sus subordinados.

5.3 La comunicación en los grupos de trabajo de Econovo

Como ya se ha mencionado, contar con una comunicación eficaz dentro de la organización dará lugar a un fuerte trabajo en equipo y la capacidad de los empleados para trabajar juntos para lograr objetivos organizacionales. Además, la comunicación eficaz proporcionará a los empleados el conocimiento, la estructura y el ambiente de trabajo positivo que necesitan para sentirse a gusto, la resolución de los problemas con eficacia, la construcción de fuertes relaciones, la transmisión de información importante y proporcionar retroalimentación.

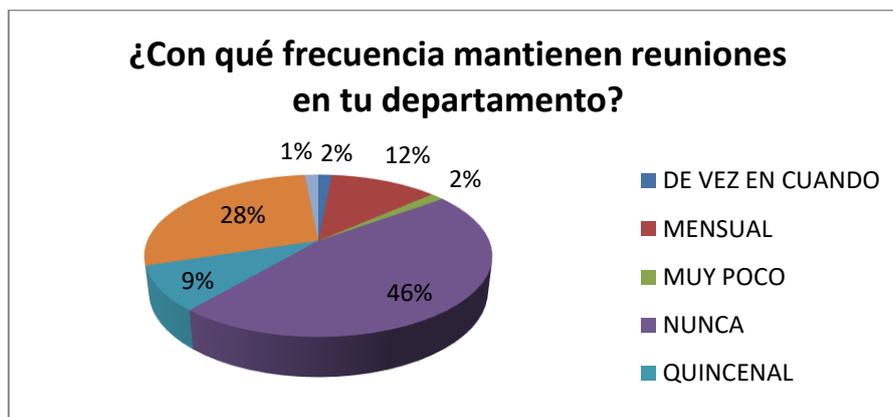
En cuanto a la comunicación, se puede decir que en Econovo se efectúan reuniones semanales entre los líderes de cada departamento y los integrantes del cuerpo directivo de la empresa, donde los temas a tratar son diversos y son plasmados en un plan de acción con su respectivo orden cronológico de actividades, fecha de cumplimiento y designación de una persona responsable de llevar a cabo la tarea encomendada.

En la observación se pudo percibir el atraso de asistencia a la reunión por parte de algunos responsables, lo que generó un retraso en el inicio de la reunión de hasta 15 minutos. Esto refleja la falta de respeto hacia los demás compañeros que tienen que esperar para dar comienzo a la charla programada. Los responsables resultan ser poco expresivos, sólo responden si se les hace una pregunta y lo hacen con lo justo y necesario, y siempre son los

mismos (dos o tres responsables) los que llevan adelante la reunión, como el que lee y arma el plan con sus tareas con el plazo estipulado para cumplirla o el que debe llevar a cabo la misma y registra todo tema nuevo que se plantee.

Durante el desarrollo de la reunión se escucha atentamente y sin interrupción a quien está hablando, se respeta y se hace silencio durante la misma. Los líderes son muy receptivos a la hora de aportar ideas para solucionar un problema, dar recomendaciones o sugerencias, para hacer cambios a nivel productivo, organizacional u otra cuestión a nivel empresarial. Esta situación se pudo ver cuando el cuerpo directivo impartió tips brindándoles la posibilidad de participar. Sin embargo, se puede observar la falta de predisposición, coordinación, compromiso entre ellos, la dificultad para cumplir en tiempo y forma con las tareas encomendadas a cada uno en la reunión, y para respetar el plan de acción que se revisa semanalmente.

Los operarios expresan en un 46% nunca tener reuniones con los líderes dentro de su departamento, aunque los líderes entre sí y con el cuerpo directivo mantienen semanalmente una reunión; los otros encuestados expresan como respuesta: un 28% semanal; un 12% mensual; un 9% quincenal; un 2% de vez en cuando; otro 2% muy poco y un 1% semestral, ante la pregunta sobre la **frecuencia con que mantienen reuniones en su departamento**, según muestra el gráfico N° 8 (ver Anexo 4):



Según Newstrom (2011), cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos. Es por ello que una de las propuestas básicas del comportamiento organizacional es que la comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. En efecto, si los empleados conocen los problemas que enfrenta una organización y se enteran de lo que los administradores hacen al respecto, por lo general responden favorablemente. Por su parte, los administradores necesitan información oportuna, útil, para tomar decisiones sólidas. Los datos inadecuados o deficientes afectan una gran área de desempeño, porque la influencia de los administradores es muy amplia. En otras palabras, las decisiones de la administración afectan a muchas personas y muchas actividades.

Según lo relevado en las entrevistas, para comunicar una decisión el procedimiento es variado: según sea la relevancia de la misma, se hace vía e-mail, de forma personal, o por teléfono. Cuando un líder emite una orden hacia su personal u otro departamento, el pedido estará bien hecho si se detalla con claridad quién es el responsable de hacer la tarea, qué debe hacer y cuál es el plazo. Debe poseer como características: ser claro, preciso, coherente, alcanzable, lo que hace óptimo el resultado. Existen además otros elementos internos o externos, como la falta de comunicación o la forma de interpretar el mensaje, que hacen que no se entregue correctamente el pedido.

Los resultados obtenidos por las encuestas indican que, en el nivel operativo, para *efectuar la comunicación entre los compañeros*, los medios que utilizan son en un 45% “de manera verbal”, un 27% “verbal y por teléfono” y un 21% “verbal, por teléfono y e-mail” (ver Gráfico N° 9 en Anexo 4). La relación del responsable con su grupo se realiza de manera personal, en forma individual o por e-mail, según la relevancia de la información a comunicar.

Para comunicarse utilizan diferentes medios de comunicación, pero en reiteradas ocasiones estos son incorrectamente usados, por lo que el mensaje llega al emisor en forma distorsionada, lo que repercute dentro del ambiente laboral de manera negativa.

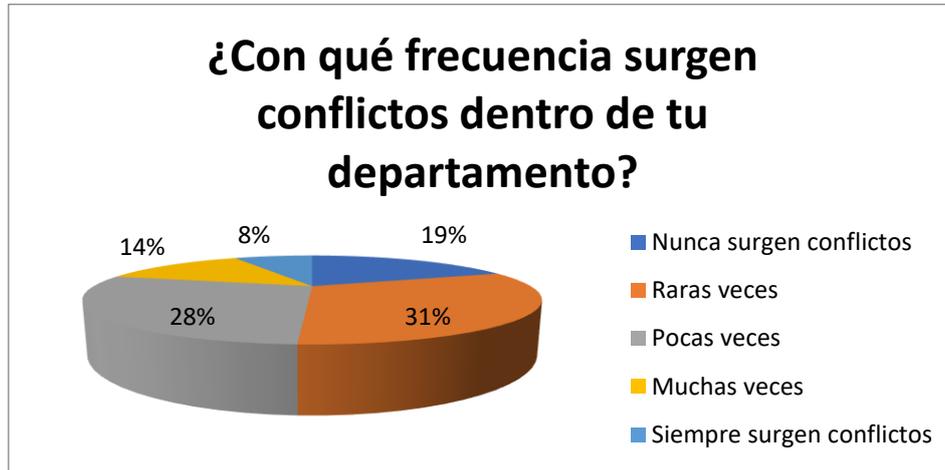
Además, cuando se reúnen entre ellos para *debatir sobre alguna cuestión en particular*, el 43% de los empleados reconoce que dialogan normalmente, que a veces discuten y que a veces llegan a un acuerdo; mientras que un 15% responde que se escuchan entre todos, dándole espacio a cada uno, un 12% manifiesta que siempre discuten, un 7% que siempre se escuchan entre todos, dando espacio a cada uno; también un 7% que a veces llegan a un acuerdo; otro 7% que dialogan normalmente y a veces discuten, a veces llegan a un acuerdo; un 2% que se escuchan entre todos, dando el espacio a cada uno, dialogan normalmente y a veces discuten, a veces llegan a un acuerdo; otro 2% que se escuchan entre todos, dando el espacio a cada uno, a veces llegan a un acuerdo y un 2% que responde nunca juntarse. Se puede apreciar la diferencia entre los valores expuestos, tal como se presenta en el gráfico N° 10 (ver Anexo 4).

5.4 Características de los conflictos

Es necesario tener en cuenta que dentro de un equipo de trabajo debe reinar el diálogo, el respeto mutuo, el saber comprenderse el uno con el otro, expresarse bien, con claridad, para no generar malos entendidos y terminar en un conflicto. En sí, lo esencial es intentar evitar los conflictos no funcionales, para que el ambiente de trabajo sea confortable y se mantenga una relación de trabajo productiva.

En relación al conflicto, en las entrevistas los líderes expresan no tener personal conflictivo, pero mencionan que en caso de que ocurriera, lo resolverían a través del diálogo y de un mutuo acuerdo. En la encuesta a los operarios se ve reflejada otra percepción respecto a la variable de *frecuencia con que surgen los conflictos dentro de su departamento*, ya que un

31% de ellos responde que “raras veces surgen conflictos”; un 28%, “muy pocas veces”; un 19%, “nunca”; 13%, “muchas veces” y un 7% dice que “siempre surgen conflictos”, como se muestra en el Gráfico N°11 (ver Anexo 4).



Según lo expresado por Sharon (2015), para gestionar estos conflictos al interior de los equipos de trabajo, se brindan algunas recomendaciones, como la comunicación precisa, las metas claras y la correcta identificación de recursos. Por su parte, las recomendaciones sugeridas por los responsables de cada departamento para evitar conflictos, son:

- Que todo sea claro (instrucciones, órdenes, comunicaciones) y que exista el diálogo sobre todo más allá de los canales formales de comunicación.
- Realizar reuniones periódicas ya que a veces son obviadas por atender urgencias diarias.
- Que exista comunicación constantemente.
- Que se proporcione claridad en los objetivos y en los lineamientos impartidos por la dirección.
- Que las responsabilidades y las funciones sean claras en los mandos medios.
- Que cada integrante respete su rol y el de sus compañeros.
- Que se respete el organigrama.
- Escuchar todos los puntos de vista y trabajar juntos para un objetivo común, siendo más flexibles y aceptando recomendaciones y sugerencias.

- Obtener resultados grupales dejando el individualismo y la imposición de ideas propias.

Según Amorós (2007), con respecto a las diferencias de percepción, cualquier desacuerdo sobre la realidad puede terminar en un conflicto. Estos se pueden presentar por diferentes razones, las que han sido analizadas teniendo en cuenta la información obtenida en la empresa:

- *Diferentes horizontes temporales:* La fecha límite influye sobre cómo perciben los integrantes de los equipos las prioridades, así como la importancia que asignan a sus diferentes actividades. Por lo tanto, dentro del debate que se genere en la formulación de un determinado proyecto y en el desarrollo de su diagrama de Gantt, se debe discutir con detenimiento los tiempos más adecuados para cada actividad, dando tal vez más tiempo a las tareas más importantes, que a pesar de tener una premura aparente, por su importancia e impacto en la organización, debemos tomar más tiempo para analizar. Cómo ha podido observar, también es bueno establecer esos parámetros para definir los tiempos de operación de las tareas y actividades según su importancia (Amorós, 2007).

Mediante la observación estructurada utilizada para relevar información en cuanto al tema expuesto, se observa que los líderes en las reuniones semanales llevan un plan con las actividades que se deben realizar, con el tiempo de cumplimiento de la misma, y el responsable de efectuarlas. Sin embargo, al momento de repasar el cronograma de tareas con sus respectivos plazos de cumplimiento, se produce en reiteradas ocasiones el no cumplimiento con lo pautado ya sea por diferentes motivos, lo que termina causando un conflicto entre el personal.

- *Percepciones inexactas:* Esto nos lleva a que un grupo o equipo determinado cree estereotipos con respecto a los demás dentro de la organización. Hay que evitar insistir en las diferencias entre grupos, mediante esto se tiende reforzar los estereotipos, que

provoca que se deterioren las relaciones entre ellos y aparecen los conflictos, que son los que hay que tratar en convertir en funcionales mediante la discusión detallada y rigurosa sobre las diferencias planteadas, de tal manera que nuestra percepción sea la correcta. En la medida que ocurra esto, la interacción será más fluida y la solución de los problemas estará orientada a la sostenibilidad de la organización, mediante la funcionalidad del tema en debate (Amorós, 2007).

Esto sucede en la empresa muchas veces, según lo observado en la reunión entre líderes, el no querer participar aportando ideas (más bien prefieren quedarse callados), no reunirse con otros miembros del equipo, o no querer opinar ante una solución de problema. El motivo por el cual un individuo se reserva totalmente es porque no se habla con algún integrante, o bien porque se siente rechazado por parte del equipo, sólo por mencionar algunas de las causas que producen esta situación, la cual se transforma en un conflicto.

Por último, pero lo más importante, es que todos estos conflictos repercuten en la economía de la empresa, haciéndole perder importantes sumas de dinero. No es sólo que su solución mejoraría el rendimiento de la misma, sino que de no resolverse, podría suscitarse una situación conflictiva entre trabajadores o entre líderes y empleados, lo que llevaría a un problema en el que debería intervenir el gremio, y la situación se volvería incontrolable.

Sin llegar a tal extremo, el hecho de que las personas trabajen a disgusto hace que no pongan en la tarea toda la atención necesaria, cometiendo errores o perdiendo el tiempo apenas ven la posibilidad, lo cual acarrea pérdidas económicas para la empresa de importante magnitud, como lo es la multa que debe abonarse a los clientes en el caso de retrasos en la entrega de productos, tal como se ha mencionado al inicio del presente trabajo.

CAPÍTULO 6:
CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

El objetivo del presente trabajo consistió en analizar las competencias para el trabajo en equipo presentes actualmente en los empleados de Econovo, y cómo impactan las mismas en sus interacciones laborales diarias para la consecución de objetivos comunes. Para ello, una vez definidos los roles y competencias del trabajo en equipo, la importancia que la comunicación supone en la resolución de conflictos, y la relación entre estos últimos y el rendimiento alcanzado por las empresas, se realizó una investigación que permitió diagnosticar si es que actualmente se trabaja en equipo en la empresa Econovo, cuáles son las competencias que poseen para ello los empleados de la mencionada empresa, y qué estrategias se usan para resolver los conflictos existentes en la misma.

La principal problemática detectada, y que motivó la presente investigación, fue la demora en los tiempos de entrega de los productos, lo cual lleva a los clientes descontar a la empresa un 1% del importe total de la factura por cada día de retraso, por lo que se hizo necesario rever la situación que provoca dichos incumplimientos.

De acuerdo a lo observado, muchas de las dificultades surgen a partir de la falta de comunicación entre los diferentes departamentos y de la consiguiente falta de coordinación para que todos los insumos estén disponibles en el momento preciso en que son necesarios. En reiteradas ocasiones, se evidencia que existe algún componente en falta o que los planos no son entregados en tiempo y forma, entre otros ejemplos, motivos que conllevan a que el producto no esté listo para ser entregado en la fecha pactada.

De lo anterior se desprende el poco entrenamiento para el trabajo en equipo que poseen los empleados de la empresa Econovo, habiendo comprobado mediante los datos obtenidos el bajo nivel de competencias de los mismos para tal fin, dado que los responsables de área priorizan los objetivos de cada sector por encima de los de la empresa, tienen dificultades para

involucrarse en la tarea grupal y no muestran disposición para trabajar de forma conjunta, aportar ideas y generar cambios.

En cuanto a la variable de comunicación, se detecta que esta no es fluida, lo cual no brinda la posibilidad al personal de aportar ideas y que las mismas sean tenidas en cuenta. Además, se hace evidente la necesidad de efectuar reuniones periódicas entre cada uno de los líderes y su equipo.

Como consecuencia de esta problemática, la empresa Econovo está sufriendo una pérdida económica importante, cuyo monto, según lo relevado en el primer semestre del 2018, ha sido de tres millones quinientos mil pesos (\$3.500.000), a causa principalmente de las multas realizadas por los clientes sobre las facturas a causa de las demoras en la entrega de los equipos, lo cual también trae problemas a la hora de efectivizar los pagos y repercute de manera negativa en la imagen de la empresa, que pierde seriedad, credibilidad, y confiabilidad.

Otro de los problemas que acarrea la mencionada situación es que, por dar prioridad a las urgencias en cuanto al pedido de equipos, se deja de prestar atención a lo que se estaba construyendo, lo cual ha generado varios errores, como la utilización de planos equivocados, desperdicio de materia prima, etc., con una pérdida económica de aproximadamente un 5% sobre el producto final.

Asimismo, otra consecuencia de esta problemática es la necesidad de hacer cumplir horas extras a los operarios, para terminar los productos que tienen atraso para su entrega, habiéndose incrementado de este modo el costo de mano de obra de los productos vendidos en un 20%. En el cuadro que se muestra a continuación, se detalla la cantidad de horas extras producidas por mes durante el primer semestre del 2018:

EL TRABAJO EN EQUIPO EN ECONOVO Y SU IMPACTO EN EL PROCESO PRODUCTIVO

Noelia Soledad Fantoni

HORAS EXTRAS PRIMER SEMESTRE 2018								
MES	CANTIDAD DE HORAS AL 50%	CANTIDAD DE HORAS AL 100%	VALOR EN \$ LAS HORAS EXTRAS AL 50%	VALOR EN \$ de HORAS AL 100%	TOTAL EN \$ HS EXTRAS	ADIC. CARGAS SOCIALES	ADIC. 20% RETRABAJO MANO DE OBRA	TOTAL
ENERO	1014	48	\$ 190.125,00	\$ 36.000,00	\$ 226.125,00	\$ 113.062,50	\$ 45.225,00	\$ 384.412,50
FEBRERO	729	44	\$ 136.687,50	\$ 33.000,00	\$ 169.687,50	\$ 84.843,75	\$ 33.937,50	\$ 288.468,75
MARZO	945	46	\$ 177.187,50	\$ 34.500,00	\$ 211.687,50	\$ 105.843,75	\$ 42.337,50	\$ 359.868,75
ABRIL	921	36	\$ 172.687,50	\$ 27.000,00	\$ 199.687,50	\$ 99.843,75	\$ 39.937,50	\$ 339.468,75
MAYO	510	21	\$ 95.625,00	\$ 5.250,00	\$ 100.875,00	\$ 50.437,50	\$ 20.175,00	\$ 171.487,50
JUNIO	507	144	\$ 95.062,50	\$ 36.000,00	\$ 131.062,50	\$ 65.531,25	\$ 26.212,50	\$ 222.806,25

En el cuadro anterior se observa en detalle lo que ha debido abonarse de más en horas extras y en retrabajo durante el primer semestre del pasado año 2018. Como ya se ha mencionado, la pérdida de la organización durante el mencionado plazo ha sido de 3.500.000 pesos (de lo que se estima que podría alcanzar la suma anual de \$7.000.000), por multas del 1% por cada día de atraso de entrega del producto sobre factura, horas extras al 50% y 100%, adicionales de carga social, y adicionales de horas de retrabajo es de \$.3533.025. Además, por atender urgencias se deja de lado lo que se está haciendo, y en reiteradas veces se producen errores como tomar planos equivocados, lo que produce desperdicio de materia prima, etc., generando un costo del 5% menos sobre el producto final, el cual es de \$11.000.000 (sucede en 2 equipos por mes, anual sucede en 24 equipos aproximadamente) Esto va acompañado de la pérdida de tiempo por parte del cuerpo directivo de la empresa, cuando deben recorrer la planta operativa para controlar que los procesos productivos se realicen en tiempo y forma, y agilizar la finalización de los equipos con retraso de entrega.

Por lo tanto, se llega a la conclusión de que es necesario realizar un adecuado proceso de evaluación de desempeño para poder medir los resultados y el rendimiento del personal de cada departamento, y a continuación de ello, acentuar las estrategias de trabajo en equipo, según la propuesta que se presenta a continuación.

CAPÍTULO 7:
PROPUESTA DE
APLICACIÓN PROFESIONAL

7.1 Introducción y Fundamentación de la Propuesta

La creación y el desarrollo de equipos eficaces debe comenzar con el sentimiento de una firme necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales, que es la problemática que hoy atraviesa Econovo y necesita ser resuelta de alguna manera. Por tal motivo, se propone acentuar las estrategias de trabajo en equipo, a fin de que sean los mismos empleados quienes, con sus roles, capacidades, habilidades y esfuerzo conjunto, sean los responsables de mejorar la situación actual de la empresa.

La información recabada durante la investigación demuestra que hay disparidad en la percepción que cada nivel posee respecto a la problemática, ya que líderes y operarios perciben y sienten cosas distintas, lo cual sirve como justificación ante la necesidad de optimizar la eficiencia del proceso productivo a través de la implementación y el desarrollo del trabajo en equipo en la empresa Econovo.

Si bien los líderes expresan que en caso de presentarse un conflicto lo resolverían por medio del diálogo y el mutuo acuerdo, en la observación se registró que hay dos líderes que suelen mantener fuertes discusiones por no poder ponerse de acuerdo, lo que demuestra que no hay coherencia entre el discurso y lo que verdaderamente sucede. Sería de vital importancia que cada líder programe con su equipo una reunión semanal, en la cual presentar el plan con las tareas y objetivos que se deben cumplir durante el transcurso de la semana, como así también escuchar sugerencias, quejas, inquietudes, resolver problemas, etc.

Una de las alternativas para dar solución a los conflictos que se producen dentro de la empresa en estudio, sería la formación de equipos interfuncionales a distintos niveles de la organización, lo cual permitiría que estos se integren entre sí, discutan sus principales problemas y encuentren formas innovadoras de solucionarlos. Además, dentro de cada área,

conformar equipos de solución de problemas, los cuales tendrían la tarea de discutir y aclarar los inconvenientes del día a día propios de cada una de sus áreas.

Es necesario que las personas dentro de un equipo de trabajo se interesen en conocer los argumentos de los otros y reconozcan el valor de discutir sobre ideas distintas que produzcan beneficio, no imponer sus ideas sino enriquecerlas mediante las aportaciones de todos los miembros del equipo, y aceptar cuando otros tienen ideas mejores o diferentes. Es decir que lo importante no es imponer sino comprender y llegar a acuerdos. La implementación de nuevos medios de comunicación y la puesta en práctica de una comunicación fluida entre las personas de un mismo equipo de trabajo, generará un mejor clima laboral, mejorará los procesos creativos y fortalecerá las relaciones personales.

El primer paso para lograr este objetivo es la implementación de un proceso de capacitación acerca de lo que significa el trabajo en equipo, cuya efectividad podrá ser medida mediante una evaluación de desempeño, posterior a la capacitación. A su vez, se sugiere también la implementación de un decálogo que sistematice una normativa para todas las reuniones semanales de la empresa, el cual sea utilizado tanto por los líderes como por su equipo.

Finalmente, a través de sencillas y breves encuestas periódicas acerca del clima laboral, se podrán identificar las oportunidades de mejora y realizar la detección de incipientes conflictos.

7.2 Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Optimizar la eficiencia del proceso productivo en un 20%, a través de la implementación y el desarrollo de un proceso formal de trabajo en equipo en la empresa ECONOVO, el cual facilite el desarrollo de las competencias necesarias y la comunicación interna, y ayude a evitar las pérdidas económicas que enfrenta la empresa en la actualidad.

Objetivos Específicos de la Propuesta:

- Fomentar los comportamientos que desarrollen la **competencia** del trabajo en equipo en los distintos departamentos de Econovo, a fin de mejorar la productividad de la misma y potenciar las capacidades del personal.
- Implementar un método **comunicacional** que permita mejorar las relaciones entre los empleados de la empresa a todos los niveles, de modo de poder evitar o al menos resolver de mejor manera los conflictos existentes o que pudieran surgir en el futuro.
- Disminuir los **conflictos** dentro de los equipos de trabajo, como una forma de mejorar el clima laboral y minimizar las pérdidas económicas de la empresa, además de representar un crecimiento para los empleados a nivel laboral y personal.

Los mencionados objetivos se fundamentan en la necesidad de implementar en la empresa una estrategia que permita mejorar la productividad y la interacción entre los diferentes sectores, disminuyendo de este modo las situaciones problemáticas y beneficiando a la empresa y a todos los empleados con un mejoramiento en cuanto a satisfacción laboral.

7.3 Etapa Estratégica

La propuesta sugiere una serie de actividades a desarrollarse durante un mes y medio (seis semanas) con todo el personal de la empresa, tanto líderes como personal operativo. Las mismas serán llevadas a cabo en un espacio propicio para tal fin dentro de la misma planta, a fin de disminuir los costos (alquiler de espacios, traslados, etc.) y los tiempos de pérdida de horas de producción.

La misma estará a cargo de quien realiza este trabajo, en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, y será presentada a los empleados de la mano de un gerente (o del mismo dueño), quien cumplirá el rol de Stakeholder o patrocinador, a fin de otorgar mayor seriedad a la propuesta. Esta persona puede ser a su vez la encargada de autorizar la inversión del mencionado proyecto.

La propuesta supone un encuentro semanal de entre 2 y 3 horas con la mitad o el 30% del personal de la empresa, dado que, aunque va a disminuir la producción de la misma, esta no se vea afectada en su totalidad durante el desarrollo de la capacitación. Se deberá ir rotando el personal afectado de modo de que todos puedan conocerse e interrelacionarse entre sí, lo cual requerirá de un esfuerzo de logística por parte del Departamento de Recursos Humanos y en colaboración con todos los sectores de la empresa.

A fin de minimizar los costos y potenciar el desarrollo de la propuesta, serán los propios líderes o supervisores de grupo quienes colaboren con el Departamento de Recursos Humanos en la puesta en práctica de las actividades de capacitación. Para ello, este departamento se reunirá a trabajar con ellos dos o tres horas semanales, previamente a la fecha en que se trabaje con el resto de los empleados de la planta.

Cada semana, en forma previa a la actividad, se realizará una evaluación grupal de lo acontecido posteriormente a la actividad anterior y del modo en que estas acciones van

impactando en los trabajadores, a fin de realizar los ajustes correspondientes para guiar la capacitación a un mejor término.

En caso de considerarse necesario y de contar con los fondos suficientes, se puede incluir un refrigerio de 15 minutos entre las actividades diarias, de modo de brindar un espacio relajado para compartir entre el personal y como forma de demostrar la importancia que la empresa brinda al compromiso de sus empleados en la mencionada capacitación.

Se considera que la presente es la mejor propuesta, ya que intenta minimizar los costos de capacitación y las horas de pérdida de producción, además de trabajar en forma integral con todo el personal, poniendo el acento en las falencias detectadas durante la fase investigativa.

7.4 Etapa Táctica

En función a los objetivos específicos presentados en la propuesta, se establecen las siguientes actividades en lo que corresponde a la etapa táctica:

- Fomentar los comportamientos que desarrollen la competencia del trabajo en equipo en los distintos departamentos de Econovo, a fin de mejorar la productividad de la misma y potenciar las capacidades del personal.

- **Semana 1:**

- **Actividad 1: Presentación de la propuesta**

Duración: 1 hora y 30 minutos

Dirigida a: Todo el personal de la empresa

Recursos: Sillas, micrófono

En esta reunión se presentará el proyecto de capacitación, su justificación, objetivos y alcances. Estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos y de los Directivos de la

empresa, a fin de otorgar mayor seriedad y generar compromiso con el mismo. Al finalizar la reunión, quedará disponible un grupo del 50% o 30% del personal para las siguientes actividades, según se considere conveniente para no detener el trabajo de la planta. El o los grupos faltantes, realizarán las mismas actividades durante la semana, en otro horario a convenir. Esta será la misma forma de trabajo en que se desarrollará el proyecto durante las semanas siguientes.

- Actividad 2: El rompecabezas del trueque

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal

Recursos: 10 imágenes recortadas en pequeñas partes, como formando rompecabezas

La actividad consiste en dividir al grupo en pequeños grupos de 5 personas que no se conozcan entre sí y, luego de dejar unos minutos para una pequeña presentación, entregar a cada grupo el rompecabezas que debe armar, sólo que a este le faltan algunas piezas que están divididas por otros grupos, y a su vez le sobran piezas que otros grupos necesitan. Se trata de negociar para realizar los intercambios y lograr que todos los grupos lleguen en forma colaborativa a completar sus rompecabezas.

- Actividad 3: Evaluación

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal

Recursos: sillas, micrófono

La actividad consiste en dar un cierre a la jornada compartiendo las experiencias de la misma y acentuando aquello que se quiso trabajar, de modo de poner el acento en ello durante

la semana e informando que en el siguiente encuentro se evaluará acerca de los cambios que se hayan registrado entre los empleados de la empresa a partir de la mencionada actividad.

- Semana 2:

- Actividad 1: Evaluación de la semana

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado en forma diferente cada semana

Recursos: sillas, micrófono

La actividad de la jornada se inicia compartiendo las experiencias acontecidas en la semana en relación a la actividad de la semana anterior: si hubo cambios, si estos fueron positivos, qué repercusión tuvo la actividad, en qué aspectos se debería seguir trabajando. Esta será la forma de iniciar las actividades durante las restantes semanas de trabajo, a fin de utilizar el feedback como una forma de realizar las correcciones que resulten necesarias en las actividades subsiguientes.

- Actividad 2: Ser parte del equipo

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado en forma diferente cada semana

Recursos: salón de capacitación de la empresa, micrófono sillas.

La actividad consiste en dividirse en grupos de 6 a 8 personas, en círculo, mirando hacia el centro. Al extender la mano derecha, cada persona se toma de la mano con alguien que se encuentre enfrente. Al extender la mano izquierda, lo mismo ocurre con otra persona, así queda conformada una red de manos. Se toma conciencia de lo que significa ser parte de un equipo, de la red que conforman entre todos los integrantes. Al soltarse las manos, se alejan y se mezclan con el resto en el salón, pero a un llamado deben volver a agruparse con su equipo. Se retira

una persona de cada equipo y se incluye en otro, de modo de observar lo que ocurre cuando uno no se siente parte. El trabajo continúa alrededor de esta temática.

- Actividad 3: Entre verdad y mentira

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado en forma diferente cada semana

Recursos: sillas, micrófono, salón de capacitación

La actividad continúa en los grupos conformados, en los que cada uno de los integrantes debe decir 3 cosas sobre sí mismo, de las cuales una sea mentira. El resto de los compañeros tiene que adivinar cuál es y decir por qué lo cree así. Esta actividad ayuda a que los participantes se pongan de acuerdo a la hora de escoger la opción.

- Actividad 4: Evaluación

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado en forma diferente cada semana

Recursos: sillas, micrófono salón de capacitación de la empresa

La actividad consiste en dar un cierre a la jornada compartiendo las experiencias de la misma y acentuando aquello que se quiso trabajar, de modo de poner el acento en ello durante la semana e informando que en el siguiente encuentro se evaluará acerca de los cambios que se hayan registrado entre los empleados de la empresa a partir de la mencionada actividad.

- **Implementar un método comunicacional que permita mejorar las relaciones entre los empleados de la empresa a todos los niveles, de modo de poder evitar o al menos resolver de mejor manera los conflictos existentes o que pudieran surgir en el futuro.**

- Semana 3:

- Actividad 1: Evaluación de la semana

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado en forma diferente cada semana

Recursos: sillas, micrófono salón de capacitación de la empresa

La actividad de la jornada se inicia compartiendo las experiencias acontecidas en la semana en relación a la actividad de la semana anterior: si hubo cambios, si estos fueron positivos, qué repercusión tuvo la actividad, en qué aspectos se debería seguir trabajando. Esta será la forma de iniciar las actividades durante las restantes semanas de trabajo, a fin de utilizar el feedback como una forma de realizar las correcciones que resulten necesarias en las actividades subsiguientes.

- Actividad 2: Confianza ciega

Duración: 45 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado en forma diferente cada semana

Recursos: salón de capacitación de la empresa 20 pañuelos o vendas para tapar los ojos, equipo de sonido, música de diferentes ritmos

La actividad consiste en dividirse en parejas y que una persona guíe a otra (que tendrá los ojos vendados) por el espacio del salón (o al aire libre, si las condiciones lo permiten), variando el ritmo de caminata según la música. Luego se intercambia la persona que guía y la que es guiada. A continuación puede realizarse también un intercambio de parejas para realizar la actividad entre diferentes personas.

- Actividad 3: Evaluación

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado en forma diferente cada semana

Recursos: sillas, micrófono salón de capacitación de la empresa

La actividad consiste en dar un cierre a la jornada compartiendo las experiencias de la misma y acentuando aquello que se quiso trabajar, de modo de poner el acento en ello durante la semana e informando que en el siguiente encuentro se evaluará acerca de los cambios que se hayan registrado entre los empleados de la empresa a partir de la mencionada actividad.

• Semana 4:

- Actividad 1: Evaluación de la semana

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado en forma diferente cada semana

Recursos: sillas, micrófono salón de capacitación de la empresa

La actividad de la jornada se inicia compartiendo las experiencias acontecidas en la semana en relación a la actividad de la semana anterior: si hubo cambios, si estos fueron positivos, qué repercusión tuvo la actividad, en qué aspectos se debería seguir trabajando. Esta será la forma de iniciar las actividades durante las restantes semanas de trabajo, a fin de utilizar el feedback como una forma de realizar las correcciones que resulten necesarias en las actividades subsiguientes.

- Actividad 2: ¿Y vos qué harías?

Duración: 45 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado en forma diferente cada semana

Recursos: salón de capacitación de la empresa sillas, micrófono, cuadernos o blocks de hojas, lapiceras

La actividad consiste en dividirse en pequeños grupos de 5 personas y plantear una situación ficticia en las que todos estén presentes, como por ejemplo un naufragio. El grupo debe explicar cómo afrontaría ese contexto y cómo organizarían el trabajo. A continuación se compartirán las experiencias con los demás grupos.

- Actividad 3: Evaluación

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado en forma diferente cada semana

Recursos: sillas, micrófono salón de capacitación de la empresa

La actividad consiste en dar un cierre a la jornada compartiendo las experiencias de la misma y acentuando aquello que se quiso trabajar, de modo de poner el acento en ello durante la semana e informando que en el siguiente encuentro se evaluará acerca de los cambios que se hayan registrado entre los empleados de la empresa a partir de la mencionada actividad.

- **Disminuir los conflictos dentro de los equipos de trabajo, como una forma de mejorar el clima laboral y minimizar las pérdidas económicas de la empresa, además de representar un crecimiento para los empleados a nivel laboral y personal.**

• Semana 5:

- Actividad 1: Evaluación de la semana

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado en forma diferente cada semana

Recursos: sillas, micrófono, salón de capacitación

La actividad de la jornada se inicia compartiendo las experiencias acontecidas en la semana en relación a la actividad de la semana anterior: si hubo cambios, si estos fueron positivos, qué repercusión tuvo la actividad, en qué aspectos se debería seguir trabajando. Esta será la forma de iniciar las actividades durante las restantes semanas de trabajo, a fin de utilizar el feedback como una forma de realizar las correcciones que resulten necesarias en las actividades subsiguientes.

- Actividad 2: La propuesta (1ª parte)

Duración: 45 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado en forma diferente cada semana

Recursos: sillas, micrófono, cuadernos o blocks de hojas, lapiceras

La actividad consiste en conformar dos o tres grupos, dependiendo de la cantidad de personas, las cuales deben elegir un tema relacionado con algún sector de la empresa para plantear un proyecto/producto/propuesta que luego tendrán que presentar ante sus compañeros.

Una vez elegido el tema, el equipo deberá distribuirse las tareas para crear un proyecto completo y vendérselo a los demás como actividad de la semana siguiente. El día de la presentación, cada grupo enseñará su propuesta, cuanto más completa, mejor. Los demás grupos se encargaran de puntuar aspectos como presentación, dossier y producto, y pondrán una nota global de cada uno haciendo las observaciones que consideren necesarias.

Es posible que esta actividad implique que los integrantes de cada grupo deban comunicarse fluidamente durante la semana a fin de organizar cuestiones relacionadas con la presentación del proyecto, lo cual favorece los aspectos comunicativos y de resolución de conflictos.

- Actividad 3: Evaluación

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado en forma diferente cada semana

Recursos: sillas, micrófono salón de capacitación

La actividad consiste en dar un cierre a la jornada compartiendo las experiencias de la misma y acentuando aquello que se quiso trabajar, de modo de poner el acento en ello durante la semana e informando que en el siguiente encuentro se evaluará acerca de los cambios que se hayan registrado entre los empleados de la empresa a partir de la mencionada actividad.

- Semana 6:

- Actividad 1: Evaluación de la semana

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado igual que en la semana anterior

Recursos: sillas, micrófono, salón de capacitación

La actividad de la jornada se inicia compartiendo las experiencias acontecidas en la semana en relación a la actividad de la semana anterior: si hubo cambios, si estos fueron positivos, qué repercusión tuvo la actividad, en qué aspectos se debería seguir trabajando. Esta será la forma de iniciar las actividades durante las restantes semanas de trabajo, a fin de utilizar el feedback como una forma de realizar las correcciones que resulten necesarias en las actividades subsiguientes.

- Actividad 2: La propuesta (2ª parte)

Duración: 45 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado igual que en la semana anterior

Recursos: sillas, micrófono, cuadernos o blocks de hojas, lapiceras

Esta vez el personal debe agruparse de igual forma que la semana anterior, de modo de poder estar presentes en la presentación todos los integrantes de cada grupo. Esta actividad se

considera precursora de la propuesta sugerida acerca de la conformación de equipos interfuncionales y de solución de conflictos.

- Actividad 3: Cierre de la capacitación

Duración: 30 minutos

Dirigida a: 50% o 30% del personal, agrupado igual que en la semana anterior

Recursos: sillas, micrófono, salón de capacitación diploma y/o souvenir (pin con la frase “Yo trabajo en equipo”)

Para dar un cierre a la capacitación, se revisarán las temáticas trabajadas durante la misma y se propondrá el armado de equipos interfuncionales y de solución de conflictos, los primeros de características intersectoriales y los segundos hacia el interior de cada área, tomando nota de quienes desean participar en cada uno.

A su vez, se entregará una encuesta de satisfacción a completar por cada empleado, en la que se evaluará al equipo organizador de la misma. Se agradecerá a todo el personal por su participación y se lo convocará a seguir trabajando para su crecimiento personal y el de la empresa.

7.5 Etapa Presupuestaria

Dado que se trata de una capacitación de tipo Indoor Training, es decir, se realiza dentro de la planta funcional de la empresa y a cargo del personal de Recursos Humanos de la misma, el costo del proyecto debe calcularse solamente en cuanto a la pérdida de horas de producción del personal y los gastos que implique el material de capacitación.

Horas de producción del personal

2 a 3 horas semanales durante 6 semanas

Total máximo: 18 horas

Costo estimado: \$7320 (ver gráfico N° 13)

Material de capacitación

Micrófono, sillas, equipo de sonido, impresión de imágenes, cuadernos y lapiceras, pañuelos o vendas para taparse los ojos, diplomas y/o pines, refrigerios.

Costo estimado: \$1600 (ver gráfico N° 13)

El **Retorno de Inversión (ROI)** se debe calcular aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{(\text{Pérdida de la organización} - \text{Costo de la propuesta})}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

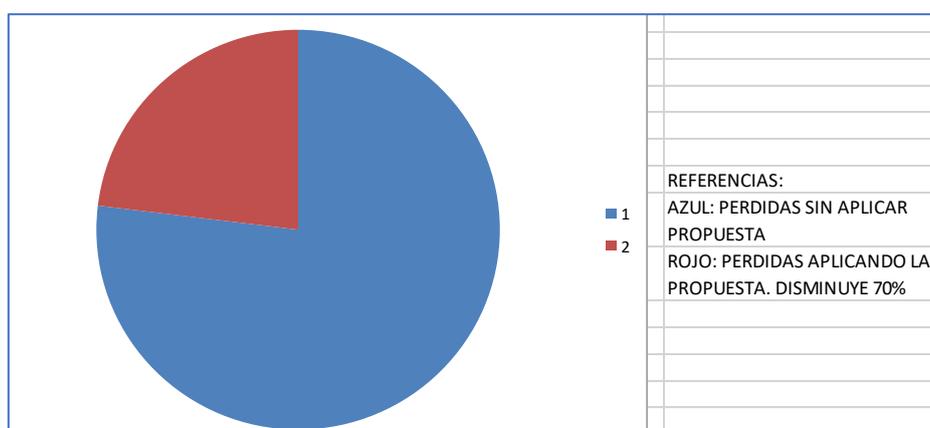
Por lo tanto, dado que la pérdida de la organización durante el primer semestre de 2018 ha sido de 3.500.000 pesos, por multas del 1% por cada día de atraso de entrega del producto sobre factura, horas extras al 50% y 100%, más adicional de carga social, más adicional de un costo del 20% de horas de retrabajo de mano de obra que es de \$1.766.512,50.

Además, por atender urgencias se deja de lado lo que se está haciendo, y en reiteradas veces se producen errores como tomar planos equivocados, lo que produce desperdicio de materia prima, etc., generando un costo del 5% menos sobre el producto final, el cual es de \$5.500.000 (sucede en 2 equipos por mes), y que se considera que en los siguientes seis meses de la capacitación se podrán evaluar resultados a este respecto, se considera ese plazo como período de tiempo y

la fórmula de ROI queda determinada de la siguiente manera, lo cual se complementa con la información de los gráficos que se exponen a continuación:

$$(\$3.232.953 - \$86.320) / \$86.320 \times 100 = 3,645$$

Gráfico N° 12: Pérdidas de la empresa antes y después de la aplicación de la propuesta



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente Gráfico/Tabla correspondiente al Cálculo de ROI, se observan las pérdidas que la empresa ha sufrido durante el primer semestre de 2018, y los gastos que implica la implementación de la presente propuesta, lo que permite calcular el ROI según la fórmula presentada anteriormente. Al obtener un resultado positivo, se puede concluir que la propuesta resulta conveniente para la empresa.

EL TRABAJO EN EQUIPO EN ECONOVO Y SU IMPACTO EN EL PROCESO PRODUCTIVO

Noelia Soledad Fantoni

Gráfico N° 13: Cálculo de ROI

PÉRDIDA ECONÓMICA DE LA EMPRESA:	DINERO	REDUCCION DE LAS PERDIDAS INPLEMENTANDO ESTA PROPUESTA	INVERSION PROPUESTA	DINERO
MULTA DEL 1% POR CADA DÍA DE ATRASO DE LA ENTREGA DEL PRODUCTO, EFECTUADA POR EL CLIENTE A LA EMPRESA	3500000	70%	COSTO DE REFRIGERIO: POR 6 SEMANAS UNA VEZ POR SEMANA (CAFÉ, DESCARTABLES, CRIOLLOS, FACTURAS)	9000
Horas extras al 50 y 100%, mas adicional carga social, mas adicional de un 20% de horas de retrabajo de mano de obra	1776512	10776512-70%	MATERIALES: LAPICERAS, HOJAS, CERTIFICADOS, PIN "YO TRABAJO EN EQUIPO" ES PARA ENTREGAR AL FINALIZAR LA CAPACITACIÓN, ROMPECABEZA, 20 UNIDADES DE PAÑUELOS PARA VENDAR LOS HOJOS.	5000
Atención de urgencia produce muchas veces errores como tomar equivocado planos, desperdicio de materia prima, etc lo que impacta un costo del 5% menos en el producto final.	5500000		MICRÓFONO, SILLAS, SONIDO, SALÓN DE CAPACITACIÓN LO TIENE LA EMPRESA DISPONIBLE.	
			HORAS PRODUCTIVAS SON 2 HORAS POR DÍA PARA CADA GRUPO, COMO SON 3 GRUPOS SON 6 HORAS POR DÍA POR 6 SEMANAS POR 100 EMPLEADOS	36000
			HORAS PRODUCTIVAS PERDIDAS POR DÍA ES DE \$720 POR 6	4320
			HORAS PRODUCTIVAS 3 POR DÍA, POR 100 EMPLEADOS PARA EVALUACIÓN	30000
			MATERIALES EVALUACION	2000
TOTAL:	10776512	3232953		86320
CALCULO ROI:	VALOR OBTENIDO DEL BENEFICIO- VALOR INVERSION % INVERSION X 100	$3232953-86320\%86320x100=$	3,645	POSITIVO LO QUE IMPLICA QUE ES UNA PROPUESTA CONVENIENTE PARA LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia

7.6 Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt

Actividades	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Presentación de la propuesta	■					
Actividades grupales	■	■	■	■	■	
Evaluación y reajuste		■	■	■	■	
Planteamiento de nuevos objetivos						■
Evaluación final						■

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

El presente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) tuvo como objetivo analizar las competencias para el trabajo en equipo presentes en los empleados de Econovo, a fin de conocer cómo impactan las mismas en sus interacciones laborales diarias y si estas benefician o perjudican la actual consecución de objetivos comunes.

Para ello, a partir de una investigación bibliográfica, se brindó en primer lugar un marco teórico que permitió definir el trabajo en equipo, sus roles y competencias, a la vez que conocer la importancia de la comunicación en la resolución de conflictos, las características que pueden alcanzar los mismos, y la relación entre estos y el rendimiento alcanzado por las empresas.

A partir de allí se procedió a diagnosticar el modo en que se desarrollan la comunicación y el trabajo en equipo en la empresa Econovo. Mediante una serie de observaciones, entrevistas semiestructuradas y encuestas que fueron realizadas a gran parte del personal, se lograron identificar las características de los conflictos dentro de la empresa, como así también las estrategias que hoy en día se utilizan para resolverlos.

Esto último permitió observar el nivel de desarrollo de la competencia de trabajo en equipo entre los responsables de los departamentos de la empresa y en el nivel inicial (operarios), llegando a la conclusión que las herramientas utilizadas no son las correctas, y que las oportunidades de mejora van de la mano de un plan de capacitación en lo que se refiere al trabajo en equipo, brindando nuevas herramientas para la comunicación interna.

Es así como se llegó a la presentación de la propuesta profesional, la cual consiste en una serie de actividades en las cuales se pone el acento en lo comunicacional y lo grupal, con dinámicas a desarrollar durante encuentros programados para llevarse a cabo durante seis semanas.

Se espera que de ese modo se estarían fomentando comportamientos que desarrollen la competencia del trabajo en equipo en los distintos departamentos de Econovo, a fin de mejorar

la productividad de la misma y potenciar las capacidades del personal. A su vez, se implementaría un método comunicacional superador, capaz de mejorar las relaciones entre los empleados de la empresa a todos los niveles, con el cual poder resolver de mejor manera los conflictos existentes o directamente evitar su aparición.

Asimismo, la propuesta sugerida pretende mejorar el clima laboral y, a la vez, minimizar las pérdidas económicas de la empresa, lo cual repercute positivamente en el crecimiento para los empleados, tanto a nivel laboral como personal. De hecho, el cierre de la capacitación consiste en el armado de equipos interfuncionales y de solución de conflictos, los primeros de características intersectoriales y los segundos hacia el interior de cada área, quienes serán los encargados de mantener un adecuado clima laboral.

Como actividad posterior, se sugiere analizar las encuestas de satisfacción con las que se evalúe al equipo organizador de la capacitación, a fin de conocer el impacto de la misma y realizar los ajustes necesarios a corto y mediano plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Alles, M. (1997). *Talento Humano*. Buenos Aires: Editorial Granica.

_____ (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Editorial Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.

Belbin, R.M. (1993). *Roles de Equipo en el trabajo*. Bilbao: Belbin Associates.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education*. 7a. ed. Londres: Routledge.

Newstrom, J. H. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Decimotercera edición. México: McGraw Hill.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson/Prentice Hall

Páginas Web:

Gestión.org (2018). Cómo trabajar en equipo. *Gestión.org*. Recuperado de <https://www.gestion.org/trabajar-en-equipo/>

INET (2016). Análisis de la demanda de capacidades laborales en la Argentina. *Instituto Nacional de Educación Tecnológica*. Recuperado de http://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2016/06/2016.06.21_Informe_Demandas_Laborales_2020_vf.pdf

Malpica, R., Rossell, R. y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7 (Julio-Diciembre). Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/2190/219040849005/>

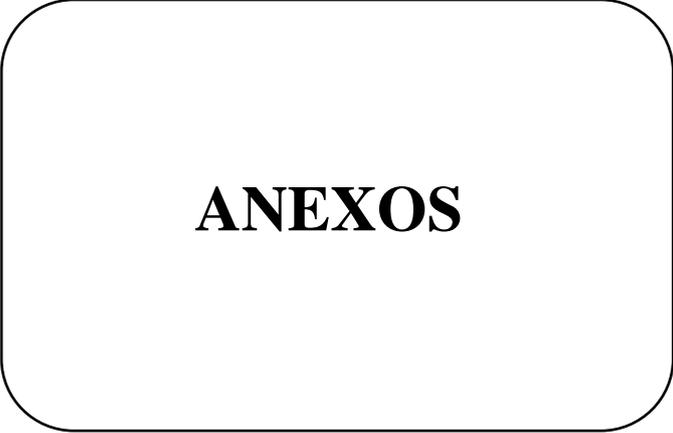
OBS (2018). Importancia del trabajo en equipo en las empresas. *OBS Bussines School*. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/gestion-de-equipos-y-project-management/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>

Pérez Vilar, P. y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología, Vol.31, N°1*. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472013000100006&script=sci_arttext

Sharon, I. (11/11/2015). ¿Cómo manejar conflictos laborales al interior de equipos de trabajo? *Diario El Mostrador*. Recuperado de <http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2015/11/11/como-manejar-conflictos-laborales-al-interior-de-equipos-de-trabajo/>

Universia (27/10/2016). La importancia de trabajar en equipo en el ámbito laboral y cómo hacerlo. *Universia Argentina*. Recuperado de <http://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2016/10/27/1144942/importancia-trabajar-equipo-ambito-laboral-como-hacerlo.html>

Uribe, A. F., Molina, J. M., Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad y Empresa N° 25*, pp. 53-7. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2873/2346>



ANEXOS

Anexo 1: Pautas de Observación para Cuaderno de Campo

- Puntualidad y compromiso al asistir a la reunión.
- Manera de entablar la conversación y forma de expresarse ante el resto de los líderes.
- El respeto con los demás.
- Observar si hay confrontación, conflictos, o choque entre ellos.
- Identificar qué nivel de competencia se percibe respecto al trabajo en equipo de los líderes
 - a) La empresa es un solo equipo. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
 - b) Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
 - c) Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
 - d) Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

Anexo 2: Modelo de Cuestionario

- 1) ¿Con qué frecuencia mantienen reuniones en tu departamento?
 - a. Semanal
 - b. Quincenal
 - c. Mensual
 - d. Otra:

- 2) Para comunicarse con sus compañeros ¿por qué medio lo realizan?
 - a. Verbal
 - b. E-mail.
 - c. Teléfono
 - d. Otro

- 3) ¿Consideras que tus ideas son tenidas en cuenta?
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca.

- 4) ¿Con que frecuencia surgen conflicto dentro de tu departamento?
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca.

- 5) ¿Alguien evalúa y te brinda devolución frecuente sobre tu desempeño?
 - a. Sí
 - b. No

- 6) Para cumplir el objetivo de tu departamento ¿cómo te parece más fácil llevarlo a cabo?
 - a. De manera individual

- b. De manera grupal, junto con mis compañeros.
- 7) Cuando se reúnen en grupo, frecuentemente: (puede ser más de una opción)
- a. Se escuchan entre todos, dando el espacio a cada uno
 - b. Dialogan normalmente y a veces discuten
 - c. Siempre discuten
 - d. A veces llegan a un acuerdo.
- 8) ¿Consideras que existe el respeto, la confianza dentro de tu departamento?
- a. Sí
 - b. No
- 9) ¿Te relacionas con miembros de otros departamentos?
- a. Sí
 - b. No
- 10) ¿Consideras que sos una persona flexible ante cambios que se produzcan en tu departamento?
- a. Sí siempre
 - b. Sí pero me cuesta un poco
 - c. No, me cuesta mucho adaptarme a los cambios
- 11) ¿Cuáles de las siguientes variables consideras importante para mejorar el proceso productivo? (puede ser más de una)
- a. Generar confianza entre los compañeros,
 - b. Clara asignación de roles,
 - c. Autonomía,
 - d. Metas claras,
 - e. Resolución de conflictos.

Anexo 3: Modelo de Entrevista

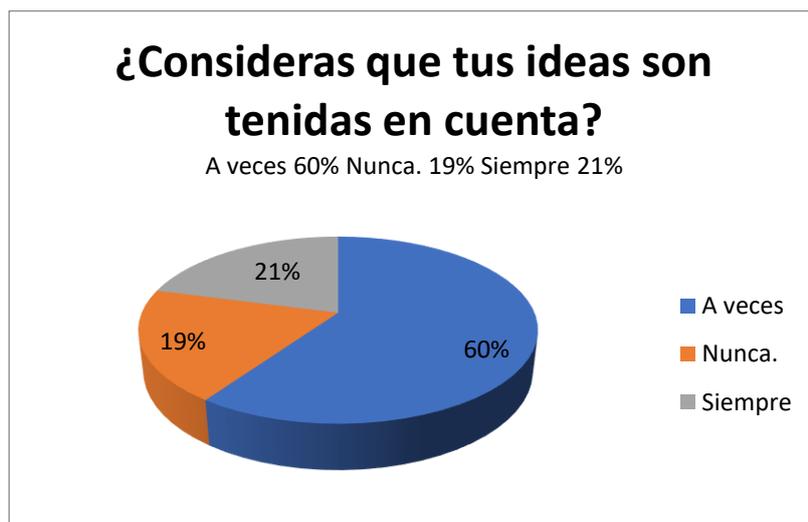
- 1) ¿Se realizan reuniones? ¿Con qué frecuencia, quienes participan?
- 2) En caso de tener que comunicar alguna decisión relevante a los miembros de su equipo ¿Cómo realiza esta comunicación? ¿Qué medio utiliza para hacerlo? ¿Y cuál es la reacción común de sus integrantes?
- 3) ¿De qué manera se relaciona o comunica con los otros departamentos?
- 4) Cuando tiene que pedir algo ya sea a su personal a cargo o a otro departamento ¿de qué manera lo efectúa? ¿Qué medio utiliza para hacerlo?
- 5) ¿Cada persona tiene designado un rol? ¿Se procede a evaluar y controlar si cumple con la tarea que se le ha asignado? ¿De qué manera?
- 6) ¿Cuándo considera que está bien hecho un pedido? ¿Cuáles son los elementos que, a su entender, hacen que una entrega no se cumpla?
- 7) ¿Dentro de su grupo ha tenido alguna persona conflictiva? ¿De qué manera ha resuelto la situación? En caso de no haberse presentado dicha situación y se produjera ahora ¿cómo lo resolvería?
- 8) Cuando se reúne con su personal ¿cómo es el diálogo? ¿Hay discusiones, choques entre ellos, llegan a un acuerdo, se escuchan? ¿Me puede describir una situación?
- 9) ¿Qué características debe reunir su equipo para ser más productivo y eficaz? Mencione por lo menos 5 características que usted considere importante.
- 10) ¿Qué recomendaciones haría usted para evitar conflictos tanto dentro como entre los departamentos de la empresa?
- 11) ¿En qué nivel cree que se encuentran la mayoría de los operarios de la empresa, respecto a las competencias para trabajar en equipo?

- a. Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
- b. Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros
- c. Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
- d. Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo

Anexo 4: Resultado de las encuestas

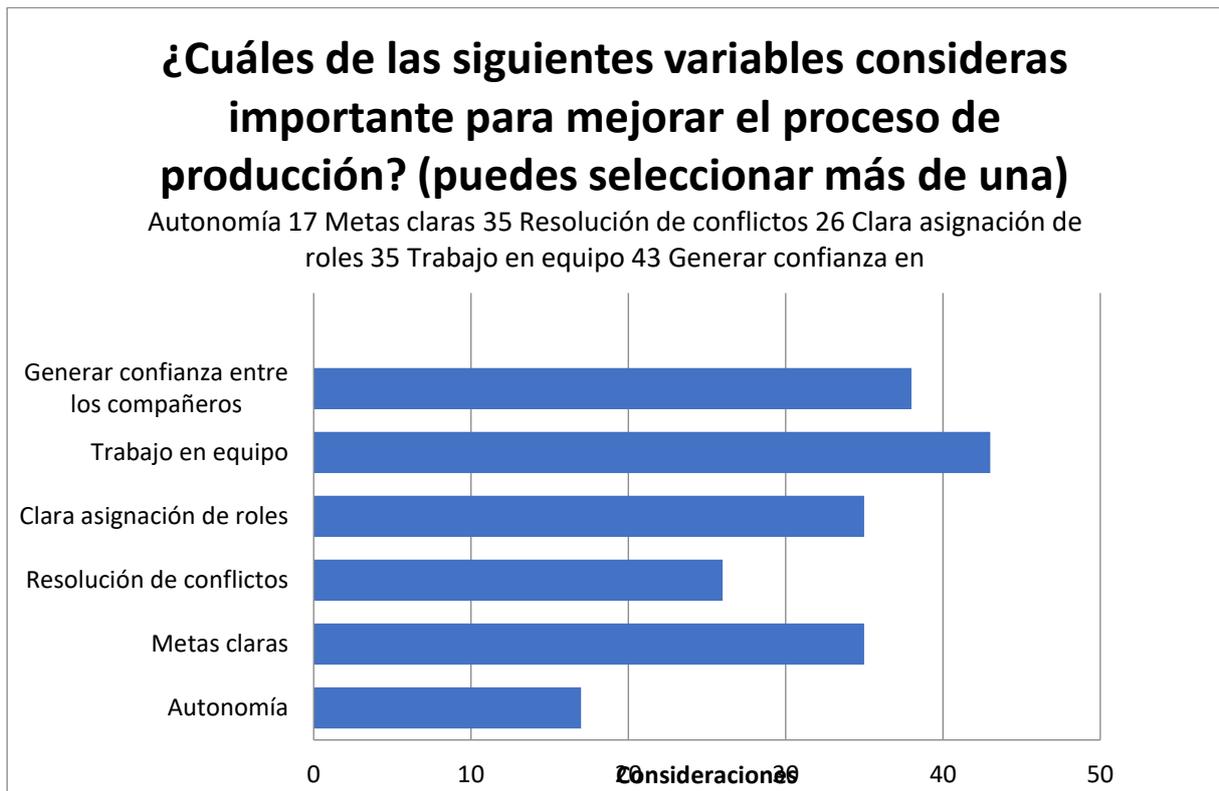
1- ¿Consideras que tus ideas son tenidas en cuenta?

A veces	60%	40
Nunca	19%	13
Siempre	21%	14
		67



2- ¿Cuáles de las siguientes variables consideras importantes para mejorar el proceso de producción? (puedes seleccionar más de una)

Autonomía	17
Metas claras	35
Resolución de conflictos	26
Clara asignación de roles	35
Trabajo en equipo	43
Generar confianza entre los compañeros	38



3- ¿Alguien evalúa y te brinda devolución frecuente sobre tu desempeño?

No	55%	37
SI	45%	30
		67



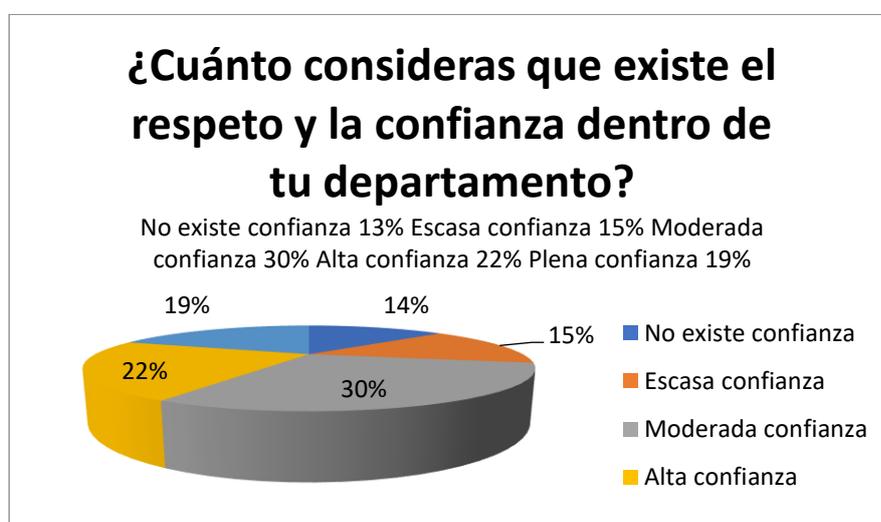
4- Para cumplir el objetivo de tu departamento ¿cómo te parece más fácil llevarlo a cabo?

De manera grupal, junto con mis compañeros.	73%	49
De manera individual	27%	18
		67



5- ¿Cuánto consideras que existe el respeto y la confianza dentro de tu departamento?

No existe confianza	13%	9
Escasa confianza	15%	10
Moderada confianza	30%	20
Alta confianza	22%	15
Plena confianza	19%	13
		67



6- ¿Te relacionas con miembros de otros departamentos?

No	12%	8
Sí	88%	58
		66



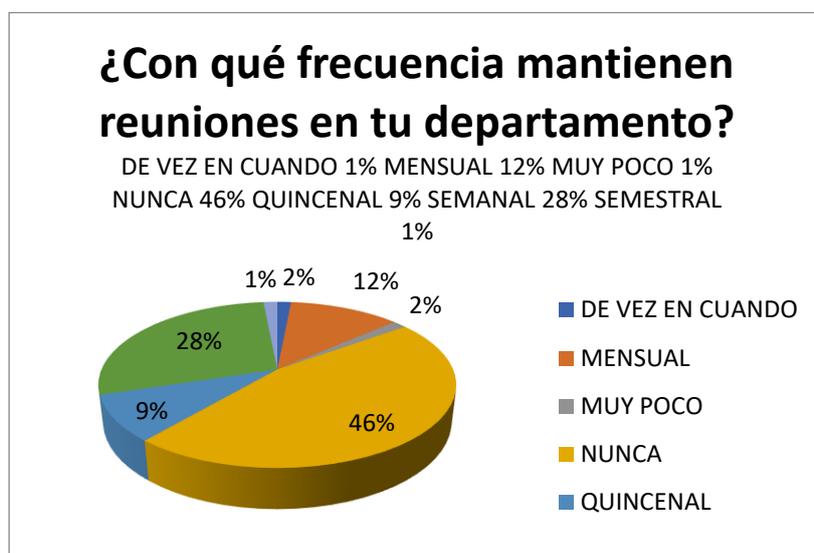
7- ¿Consideras que sos una persona flexible ante cambios que se produzcan en tu departamento?

No, me cuesta mucho adaptarme a los cambios	13%	9
Sí pero me cuesta un poco	31%	21
Sí siempre	55%	37
		67



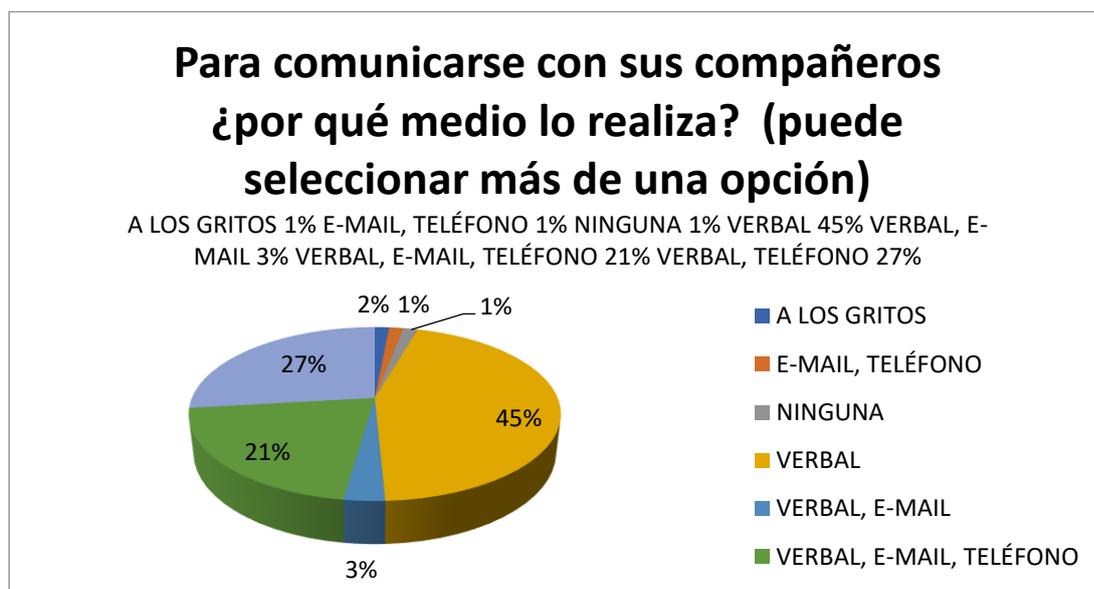
8- ¿Con qué frecuencia mantienen reuniones en tu departamento?

DE VEZ EN CUANDO	1%	1
MENSUAL	12%	8
MUY POCO	1%	1
NUNCA	46%	31
QUINCENAL	9%	6
SEMANAL	28%	19
SEMESTRAL	1%	1
		67



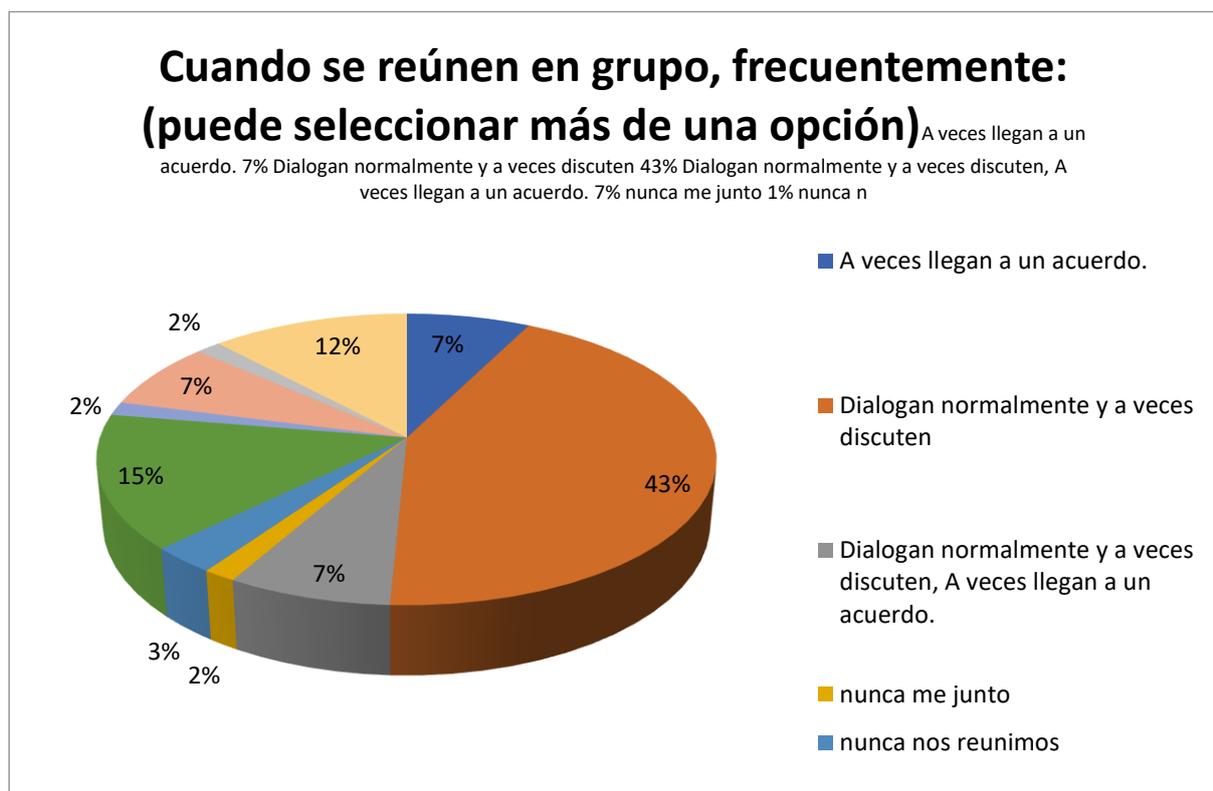
9- Para comunicarse con sus compañeros ¿por qué medio lo realiza? (puede seleccionar más de una opción)

A LOS GRITOS	1%	1
E-MAIL, TELÉFONO	1%	1
NINGUNA	1%	1
VERBAL	45%	30
VERBAL, E-MAIL	3%	2
VERBAL, E-MAIL, TELÉFONO	21%	14
VERBAL, TELÉFONO	27%	18
		67



10- Cuando se reúnen en grupo, frecuentemente: (puede seleccionar más de una opción)

A veces llegan a un acuerdo.	7%	5
Dialogan normalmente y a veces discuten	43%	29
Dialogan normalmente y a veces discuten, A veces llegan a un acuerdo.	7%	5
nunca me junto	1%	1
nunca nos reunimos	3%	2
Se escuchan entre todos, dando el espacio a cada uno	15%	10
Se escuchan entre todos, dando el espacio a cada uno, A veces llegan a un acuerdo.	1%	1
Se escuchan entre todos, dando el espacio a cada uno, Dialogan normalmente y a veces discuten	7%	5
Se escuchan entre todos, dando el espacio a cada uno, Dialogan normalmente y a veces discuten, A veces llegan a un acuerdo.	1%	1
Siempre discuten	12%	8
		67



11- ¿Con qué frecuencia surgen conflictos dentro de tu departamento?

Nunca surgen conflictos	19%	13
Raras veces	31%	21
Pocas veces	28%	19
Muchas veces	13%	9
Siempre surgen conflictos	7%	5
		67



Anexo 5: Repuestas de Entrevistas

5.1 ENTREVISTA COORDINADOR GENERAL

FECHA: 15/05/2018 HORA: 10.30HS

Entrevistador: ¿Se realizan reuniones? ¿Con qué frecuencia, quienes participan?

ENTREVISTADO: Si se realizan semanalmente. Reuniones con líderes de cada área, reuniones con área comercial.

ENTREVISTADOR: En caso de tener que comunicar alguna decisión relevante a los miembros de su equipo ¿Cómo realiza esta comunicación? ¿Qué medio utiliza para hacerlo? ¿Y cuál es la reacción común de sus integrantes?

ENTREVISTADO: Decisiones importantes se comunican directamente hablándolo, las menos relevantes por email. La relación con todos los integrantes de mi área es muy buena.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera se relaciona o comunica con los otros departamentos?

ENTREVISTADO: por email, teléfonos fijos internos con los que están en un puesto fijo y celulares de la flota y teléfonos particulares. En ese orden de prioridad.

ENTREVISTADOR: Cuando tiene que pedir algo ya sea a su personal a cargo o a otro departamento ¿de qué manera lo efectúa? ¿Qué medio utiliza para hacerlo?

ENTREVISTADO: depende, si necesito que quede registrado por email y si son cuestiones que requieren mayor agilidad directamente hablándolo o por los teléfonos internos. En mi área los tengo a todos cerca lo cual no es complicaciones manejarse directamente con cada uno. Con los otros departamentos igual por email o por teléfono si es algo muy importante y lo justifica se arma reunión con quien corresponda.

ENTREVISTADOR: ¿Cada personal tiene designado un rol? ¿Se procede a evaluar y controlar si cumple con la tarea que se le ha asignado? ¿De qué manera?

ENTREVISTADO: La evaluación es subjetiva, o sea no hay establecidos parámetros ni indicadores formales. Son evaluados según mi concepción tanto en el rendimiento como en la eficiencia con que se desempeña cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

ENTREVISTADOR: ¿Cuándo considera que está bien hecho un pedido? ¿Cuáles son los elementos que, a su entender, hacen que una entrega no se cumpla?

ENTREVISTADO: Un pedido está bien hecho cuando se detalla con claridad quien es el responsable de hacer la tarea, que debe hacer y en qué plazo, siempre deben ser alcanzables y coherentes los pedidos. Cuando no se cumple es o porque está mal hecho el pedido o porque hay ineficiencia de quien lo realiza.

ENTREVISTADOR: ¿Dentro de su grupo ha tenido alguna persona conflictiva? ¿De qué manera ha resuelto la situación? En caso de no haberse presentado dicha situación y se produjera ahora ¿cómo lo resolvería?

ENTREVISTADO: No tuve grandes conflictos siempre se dejó clara la forma de trabajar para que no surjan. En caso de tenerla se hablara y se le dará una oportunidad de que cambie de lo contrario será removida o reubicada del puesto. Si es conflictiva no solo se desempeña mal sino que produce un efecto negativo en el resto.

ENTREVISTADOR: Cuando se reúne con su personal ¿cómo es el diálogo? ¿Hay discusiones, choques entre ellos, llegan a un acuerdo, se escuchan? ¿Me puede describir una situación?

ENTREVISTADO: Siempre hay buen dialogo. Yo particularmente siempre les doy la posibilidad de aportar ideas y opinar sobre todo lo que pasa y se hace en el área porque pueden proponer cosas buenas que no se están haciendo o plantear situaciones que generan malestar, siempre es bueno intercambiar opiniones y corregir cosas para mejorar. Además la gente que se siente escuchada y le das participación se siente motivada y contribuye al buen clima laboral.

ENTREVISTADOR: ¿Qué características debe reunir su equipo para ser más productivo y eficaz? Mencione por lo menos 5 características que usted considere importante.

ENTREVISTADO: Honestidad, compromiso, aptitud, actitud, colaboración.

ENTREVISTADOR: ¿Qué recomendaciones haría usted para evitar conflictos tanto dentro como entre los departamentos de la empresa?

ENTREVISTADO: Que todo sea claro (instrucciones, ordenes, comunicación, etc) y que exista el dialogo sobre todo más allá de canales formales de comunicación. Además son importantes las reuniones periódicas cosa que por ahí se deja de lado para atender las urgencias diarias.

ENTREVISTADOR: ¿En qué nivel cree que se encuentran la mayoría de los operarios de la empresa, respecto a las competencias para trabajar en equipo?

- e. Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

- f. Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros
- g. Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
- h. Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo

ENTREVISTADO: C

5.2 ENTREVISTA RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN

FECHA: 15/05/2018 HORA: 11.30HS

ENTREVISTADOR: ¿Se realizan reuniones? ¿Con qué frecuencia, quienes participan?

ENTREVISTADO: Una por semana donde participan los responsables de cada área con la dirección. Eventualmente se hacen otras reuniones más específicas pero sin fecha definida.

ENTREVISTADOR: En caso de tener que comunicar alguna decisión relevante a los miembros de su equipo ¿Cómo realiza esta comunicación? ¿Qué medio utiliza para hacerlo? ¿Y cuál es la reacción común de sus integrantes?

ENTREVISTADO: Se comunica verbalmente, por mail o WhatsApp. Dependiendo de la comunicación es la reacción pero se toma de manera adecuada. Normalmente no se dan órdenes fuertes.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera se relaciona o comunica con los otros departamentos? Verbal, mail o WhatsApp aunque existe en la organización un problema de comunicación general por falta de práctica y por diferencias entre los integrantes.

ENTREVISTADO: Cuando tiene que pedir algo ya sea a su personal a cargo o a otro departamento ¿de qué manera lo efectúa? ¿Qué medio utiliza para hacerlo? Personal sobre todo.

ENTREVISTADOR: ¿Cada personal tiene designado un rol? ¿Se procede a evaluar y controlar si cumple con la tarea que se le ha asignado? ¿De qué manera?

ENTREVISTADO: Las tareas del personal está definida pero no existe un método para evaluarlo diariamente. Igualmente se entremezclan las tareas en los mandos medios. Se verifica si termina una tarea en el tiempo lógico o se demora de más.

ENTREVISTADOR: ¿Cuándo considera que está bien hecho un pedido? ¿Cuáles son los elementos que, a su entender, hacen que una entrega no se cumpla?

ENTREVISTADO: Cuando la orden no está clara siempre los resultados no son los esperados. Se trate de una orden escrita o verbal, siempre debe ser muy clara y aquí no sucede.

ENTREVISTADOR: ¿Dentro de su grupo ha tenido alguna persona conflictiva? ¿De qué manera ha resuelto la situación? En caso de no haberse presentado dicha situación y se produjera ahora ¿cómo lo resolvería?

ENTREVISTADO: En todos los grupos hay personas conflictivas y no existe un método eficaz para cambiar dicha situación. Cada persona es muy diferente a la otra y eso es incambiable por lo que la conflictividad seguirá siempre.

ENTREVISTADOR: Cuando se reúne con su personal ¿cómo es el diálogo? ¿Hay discusiones, choques entre ellos, llegan a un acuerdo, se escuchan? ¿Me puede describir una situación?

ENTREVISTADO: Hay de todo y depende de la persona en cómo reacciona o se queda callado. Normalmente después de una discusión se vuelve a la tranquilidad con el paso de los minutos durante la jornada de trabajo.

ENTREVISTADOR: ¿Qué características debe reunir su equipo para ser más productivo y eficaz? Mencione por lo menos 5 características que usted considere importante.

ENTREVISTADO: Para mí debe ser: Comunicativo, abierto, sincero, receptivo, amable, confidente con su jefe.

ENTREVISTADOR: ¿Qué recomendaciones haría usted para evitar conflictos tanto dentro como entre los departamentos de la empresa?

ENTREVISTADO: Comunicación constante y claridad en los objetivos y lineamientos desde la dirección. Reglas y funciones muy claras en los mandos medios.

ENTREVISTADOR: ¿En qué nivel cree que se encuentran la mayoría de los operarios de la empresa, respecto a las competencias para trabajar en equipo?

- i. Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
- j. Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.
- k. Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función. Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo

ENTREVISTADO: C.

5.3 ENTREVISTA RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN

FECHA: 16/05/2018 HORA: 9HS

ENTREVISTADOR: ¿Se realizan reuniones? ¿Con qué frecuencia, quienes participan?

ENTREVISTADO: Si se realizan reuniones, dentro de cada área y entre áreas diferentes también, son semanales.

ENTREVISTADOR: En caso de tener que comunicar alguna decisión relevante a los miembros de su equipo ¿Cómo realiza esta comunicación? ¿Qué medio utiliza para hacerlo? ¿Y cuál es la reacción común de sus integrantes?

ENTREVISTADO: En forma personal .Se acatan las decisiones de la dirección.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera se relaciona o comunica con los otros departamentos?

ENTREVISTADO: En forma personal y/o a través de correo electrónico.

ENTREVISTADOR: Cuando tiene que pedir algo ya sea a su personal a cargo o a otro departamento ¿de qué manera lo efectúa? ¿Qué medio utiliza para hacerlo?

ENTREVISTADO: En forma personal y/o correo electrónico.

ENTREVISTADOR: ¿Cada personal tiene designado un rol? ¿Se procede a evaluar y controlar si cumple con la tarea que se le ha asignado? ¿De qué manera?

ENTREVISTADO: Cada persona tiene un rol y es medido a través de índices.

ENTREVISTADOR: ¿Cuándo considera que está bien hecho un pedido? ¿Cuáles son los elementos que, a su entender, hacen que una entrega no se cumpla?

ENTREVISTADO: Cuando es claro y consistente. Principalmente la falta de comunicación ES EL principal elemento que considero importante para que un pedido se entregue en tiempo y forma.

ENTREVISTADOR: ¿Dentro de su grupo ha tenido alguna persona conflictiva? ¿De qué manera ha resuelto la situación? En caso de no haberse presentado dicha situación y se produjera ahora ¿cómo lo resolvería?

ENTREVISTADO: En el grupo al que coordino no hay ninguna persona conflictiva, en caso de existir lo que trataría es acercarme y dejarle expuesto como me gustaría trabajar.

ENTREVISTADOR: Cuando se reúne con su personal ¿cómo es el diálogo? ¿Hay discusiones, choques entre ellos, llegan a un acuerdo, se escuchan? ¿Me puede describir una situación?

ENTREVISTADO: En las reuniones de personal el diálogo es fluido, se escuchan las opiniones de los interesados, en ocasiones existen diferentes puntos de vista pero siempre se trata de tomar la mejor decisión para el bien de la empresa y de su personal.

ENTREVISTADOR: ¿Qué características debe reunir su equipo para ser más productivo y eficaz? Mencione por lo menos 5 características que usted considere importante.

ENTREVISTADO: Ágil, Coherente, Flexible, Complementario, Preciso

ENTREVISTADOR: ¿Qué recomendaciones haría usted para evitar conflictos tanto dentro como entre los departamentos de la empresa?

ENTREVISTADO: Se deben escuchar todos los puntos de vista y todos deben tener presente que se debe trabajar para un objetivo común.

ENTREVISTADOR: ¿En qué nivel cree que se encuentran la mayoría de los operarios de la empresa, respecto a las competencias para trabajar en equipo?

- a. Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
- b. Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros
- c. Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
- d. Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

ENTREVISTADO: C.

5.4 ENTREVISTA RESPONSABLE DE COMPRAS

FECHA: 16/05/2018 HORA: 10HS

ENTREVISTADOR: ¿Se realizan reuniones? ¿Con qué frecuencia, quienes participan?

ENTREVISTADO: hace un tiempo se vienen realizando reuniones de equipo. Una vez a la semana nos reunimos los responsables de las diferentes áreas de ventas, producción, almacén, servicio técnico, venta, desarrollo, compras, RRHH, dirección y administración.

ENTREVISTADOR: En caso de tener que comunicar alguna decisión relevante a los miembros de su equipo ¿Cómo realiza esta comunicación? ¿Qué medio utiliza para hacerlo? ¿Y cuál es la reacción común de sus integrantes?

ENTREVISTADO: en particular, trato de dejar por sentado las comunicaciones más importantes, por mail. Y al mismo tiempo de manera personal. En muchos casos no siempre obtengo respuestas desde las áreas en general, exceptuando la dirección y finanzas que siempre me responden. Quizá la reacción (y es una opinión personal) sea la indiferencia.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera se relaciona o comunica con los otros departamentos?

ENTREVISTADO: Según la relevancia del tema a plantear puede ser de manera personal, email, teléfono, etc.

ENTREVISTADOR: Cuando tiene que pedir algo ya sea a su personal a cargo o a otro departamento ¿de qué manera lo efectúa? ¿Qué medio utiliza para hacerlo?

ENTREVISTADO: con mi equipo me comunico principalmente de manera verbal y personal. Si se trata de alguna comunicación formal o de los superiores, lo dejo asentado por mail en caso de ser necesario.

ENTREVISTADOR: ¿Cada personal tiene designado un rol?

ENTREVISTADO: sí, efectivamente.

ENTREVISTADOR: ¿Se procede a evaluar y controlar si cumple con la tarea que se le ha asignado?

ENTREVISTADO: sí ¿de qué manera? a través de la obtención de los resultados y cumplimiento de objetivos del área.

ENTREVISTADOR: ¿Cuándo considera que está bien hecho un pedido?: ¿Cuáles son los elementos que, a su entender, hacen que una entrega no se cumpla?

ENTREVISTADO: un pedido está bien hecho cuando se ajusta a los procedimientos establecidos. Los elementos que hacen que una entrega no se cumpla pueden ser muchos. Puede haber elementos internos y externos.

ENTREVISTADOR: ¿Dentro de su grupo ha tenido alguna persona conflictiva? ¿De qué manera ha resuelto la situación? En caso de no haberse presentado dicha situación y se produjera ahora ¿cómo lo resolvería?

ENTREVISTADO: dentro del grupo que tengo a cargo, considero que no he tenido personas conflictivas. Si tuviera personas conflictivas a cargo, seguramente hablaría con la dirección y/o con el área de recursos humanos para ver la mejor manera de resolverlo.

ENTREVISTADOR: Cuando se reúne con su personal ¿cómo es el diálogo? ¿Hay discusiones, choques entre ellos, llegan a un acuerdo, se escuchan? ¿Me puede describir una situación?

ENTREVISTADO: el hecho de compartir el mismo espacio físico con mi equipo hace que la comunicación sea más fácil y fluida. No hay discusiones prácticamente con mi equipo (compras y almacén). En líneas generales llegamos a ponernos de acuerdo.

ENTREVISTADOR: ¿Qué características debe reunir su equipo para ser más productivo y eficaz? Mencione por lo menos 5 características que usted considere importante.

ENTREVISTADO: compartir un objetivo, ajustarse a los procedimientos planteados, conversar las diferencias y/o dificultades que nos impidan cumplir el objetivo para solucionarlas y avanzar, pensar y proponer alternativas e ideas innovadoras, sentirse motivados, confianza en los miembros del equipo.

ENTREVISTADOR: ¿Qué recomendaciones haría usted para evitar conflictos tanto dentro como entre los departamentos de la empresa?

ENTREVISTADO: mi recomendación sería que los lineamientos y las metas sean claras. También que cada integrante cumpla su rol y respete el de cada compañero.

ENTREVISTADOR: ¿En qué nivel cree que se encuentran la mayoría de los operarios de la empresa, respecto a las competencias para trabajar en equipo?

- a. Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
- b. Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros
- c. Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
- d. Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo

ENTREVISTADO: A, Y D.

5.5 ENTREVISTA RESPONSABLE DE SERVICIO TÉCNICO

FECHA: 16/05/2018 HORA: 11HS

ENTREVISTADOR: ¿Se realizan reuniones? ¿Con qué frecuencia, quienes participan?

ENTREVISTADO: si se realizan reuniones semanales, todos los lunes, participan los encargados de todas las áreas y los dueños de la empresa.

ENTREVISTADOR: En caso de tener que comunicar alguna decisión relevante a los miembros de su equipo ¿Cómo realiza esta comunicación? ¿Qué medio utiliza para hacerlo? ¿Y cuál es la reacción común de sus integrantes?

ENTREVISTADO: esta comunicación se realiza verbalmente, citándolo en la oficina y la reacción es buena, aceptando lo que se dice, ya sea bueno o malo.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera se relaciona o comunica con los otros departamentos?

ENTREVISTADO: me relaciono a través de e-mails, por teléfono, siempre con una buena comunicación.

ENTREVISTADOR: Cuando tiene que pedir algo ya sea a su personal a cargo o a otro departamento ¿de qué manera lo efectúa? ¿Qué medio utiliza para hacerlo?

ENTREVISTADO: lo efectúo siempre de buena manera, siempre hablando con la persona, haciendo que entienda lo que quiero pedirle, el medio es el teléfono o personalmente a mis empleados, y si es otro departamento por lo general es vía e-mail.

ENTREVISTADOR: ¿Cada personal tiene designado un rol? ¿Se procede a evaluar y controlar si cumple con la tarea que se le ha asignado? ¿De qué manera?

ENTREVISTADO: de esta área si hay un rol definido, si se evalúa de acuerdo a los resultados obtenidos.

ENTREVISTADOR: ¿Cuándo considera que está bien hecho un pedido?: ¿Cuáles son los elementos que, a su entender, hacen que una entrega no se cumpla?

ENTREVISTADO: a mi entender un buen pedido se hace con claridad, precisión, y si no se cumple puede ser por: la mala comunicación, la mala interpretación del mensaje, las demoras de entrega.

ENTREVISTADOR: ¿Dentro de su grupo ha tenido alguna persona conflictiva? ¿De qué manera ha resuelto la situación? En caso de no haberse presentado dicha situación y se produjera ahora ¿cómo lo resolvería?

ENTREVISTADO: no ha habido personas conflictivas. Si tuviera una persona conflictiva en mi área, lo primero sería hablarlo personalmente, explicándole la situación, logrando que

pueda entenderla. Si no lo entiende, ya iría por otros medios, como una notificación por escrito o bien una sanción.

ENTREVISTADOR: Cuando se reúne con su personal ¿cómo es el diálogo? ¿Hay discusiones, choques entre ellos, llegan a un acuerdo, se escuchan? ¿Me puede describir una situación?

ENTREVISTADO: siempre se mantiene un buen dialogo, entendiéndose unos con otros, y si hay algo que no se entiende se habla hasta lograr resolverlo y llegar a un buen acuerdo.

ENTREVISTADOR: ¿Qué características debe reunir su equipo para ser más productivo y eficaz? Mencione por lo menos 5 características que usted considere importante.

ENTREVISTADO: tener perspectivas; es decir saber cuáles son sus objetivos, tener claridad en los mismos. Establecer prioridades, tener confianza en sí mismo y en los demás. Seguir las normas y evitar todo tipo de conflictos que lleven a una mala relación de grupo.

ENTREVISTADOR: ¿Qué recomendaciones haría usted para evitar conflictos tanto dentro como entre los departamentos de la empresa?

ENTREVISTADO: para evitar conflictos la forma es planteando los objetivos de forma clara y precisa, con recomendaciones y sugerencias, siendo más flexibles. Manejándose siempre con buenos modales, evitando estar en lo correcto todo el tiempo y aceptando las diferencias en los demás, y siempre poniéndose en lugar de la otra persona.

ENTREVISTADOR: ¿En qué nivel cree que se encuentran la mayoría de los operarios de la empresa, respecto a las competencias para trabajar en equipo?

- a. Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
- b. Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros
- c. Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
- d. Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

ENTREVISTADO: C.

5.6 ENTREVISTA RESPONSABLE INGENIERÍA Y DESARROLLO

FECHA: 17/05/2018 HORA: 12HS

ENTREVISTADOR: ¿Se realizan reuniones? ¿Con qué frecuencia, quienes participan?

ENTREVISTADO: si se realizan reuniones, todos los lunes, encargados y jefes de sectores.

ENTREVISTADOR: En caso de tener que comunicar alguna decisión relevante a los miembros de su equipo ¿Cómo realiza esta comunicación? ¿Qué medio utiliza para hacerlo? ¿Y cuál es la reacción común de sus integrantes?

ENTREVISTADO: la comunicación la hago vía mail, me gusta utilizar ese medio para toda ocasión. Las respuestas son positivas de parte de mi gente a cargo.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera se relaciona o comunica con los otros departamentos?

ENTREVISTADO: la comunicación siempre es por mail o en reunión, de acuerdo a la relevancia del tema en cuestión.

ENTREVISTADOR: Cuando tiene que pedir algo ya sea a su personal a cargo o a otro departamento ¿de qué manera lo efectúa? ¿Qué medio utiliza para hacerlo?

ENTREVISTADO: Siempre por email.

ENTREVISTADOR: ¿Cada personal tiene designado un rol? ¿Se procede a evaluar y controlar si cumple con la tarea que se le ha asignado? ¿De qué manera?

ENTREVISTADO: Si, pero normalmente son tantas las tareas diferentes que se va controlando al momento que se va ejecutando y finalizando.

ENTREVISTADOR: ¿Cuándo considera que está bien hecho un pedido? ¿Cuáles son los elementos que, a su entender, hacen que una entrega no se cumpla?

ENTREVISTADO: El pedido está bien efectuado cuando se hace con claridad, a tiempo, concreto. Si no se cumple puede ser porque muchas veces por querer dar respuesta enseguida lo hacemos a las apuradas y sale mal.

ENTREVISTADOR: ¿Dentro de su grupo ha tenido alguna persona conflictiva? ¿De qué manera ha resuelto la situación? En caso de no haberse presentado dicha situación y se produjera ahora ¿cómo lo resolvería?

ENTREVISTADO: Nunca hubo un conflicto en el área, pero lo hablaría para corregirlo.

ENTREVISTADOR: Cuando se reúne con su personal ¿cómo es el diálogo? ¿Hay discusiones, choques entre ellos, llegan a un acuerdo, se escuchan? ¿Me puede describir una situación?

ENTREVISTADO: Hay diálogo, si siempre escucho al personal y siempre llegamos a un acuerdo

ENTREVISTADOR: ¿Qué características debe reunir su equipo para ser más productivo y eficaz? Mencione por lo menos 5 características que usted considere importante.

ENTREVISTADO: para mí lo primordial sería: Orden, Compañerismo, Trabajo en equipo, Responsabilidad y Valoración.

ENTREVISTADOR: ¿Qué recomendaciones haría usted para evitar conflictos tanto dentro como entre los departamentos de la empresa?

ENTREVISTADO: Que se respete el organigrama, y que cada área tengo un responsable y se respete.

ENTREVISTADOR: ¿En qué nivel cree que se encuentran la mayoría de los operarios de la empresa, respecto a las competencias para trabajar en equipo?

- a. Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
- b. Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros
- c. Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
- d. Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo

ENTREVISTADO: C.

5.7 ENTREVISTA RESPONSABLE DE ALMACÉN

FECHA: 18/05/2018 HORA: 8.30HS

ENTREVISTADOR: ¿Se realizan reuniones? ¿Con qué frecuencia, quienes participan?

ENTREVISTADO: se realizan reuniones semanales con jefes de distintas áreas.

ENTREVISTADOR: En caso de tener que comunicar alguna decisión relevante a los miembros de su equipo ¿Cómo realiza esta comunicación? ¿Qué medio utiliza para hacerlo? ¿Y cuál es la reacción común de sus integrantes?

ENTREVISTADO: se lo comunico verbalmente, y la reacción es positiva siempre comprendiendo la situación.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera se relaciona o comunica con los otros departamentos?

ENTREVISTADO: la comunicación con las otras áreas es vía mail y luego verbalmente para aclarar lo expresado en el e-mail y si queda alguna duda lo podemos conversar y entender mejor.

ENTREVISTADOR: Cuando tiene que pedir algo ya sea a su personal a cargo o a otro departamento ¿de qué manera lo efectúa? ¿Qué medio utiliza para hacerlo?

ENTREVISTADO: siempre procedo a realizarlo verbal o por e-mail.

ENTREVISTADOR: ¿Cada personal tiene designado un rol? ¿Se procede a evaluar y controlar si cumple con la tarea que se le ha asignado? ¿De qué manera?

ENTREVISTADO: cada persona cumple con su rol, pero de ser necesario se ayudan en las tareas. No existe un método admitido por la empresa para evaluar rendimientos del personal

ENTREVISTADOR: ¿Cuándo considera que está bien hecho un pedido? ¿Cuáles son los elementos que, a su entender, hacen que una entrega no se cumpla?

ENTREVISTADO: se debe hacer el pedido de la forma más clara para el entendimiento de la persona que lo recibe, con la información precisa y clara.

ENTREVISTADOR: ¿Dentro de su grupo ha tenido alguna persona conflictiva? ¿De qué manera ha resuelto la situación? En caso de no haberse presentado dicha situación y se produjera ahora ¿cómo lo resolvería?

ENTREVISTADO: no existen en mi departamento personas conflictivas. Para resolverlo lo que haría a mi manera sería lo mejor es dialogar y llegar a un acuerdo, imponiendo y cediendo criterios.

ENTREVISTADOR: Cuando se reúne con su personal ¿cómo es el diálogo? ¿Hay discusiones, choques entre ellos, llegan a un acuerdo, se escuchan? ¿Me puede describir una situación?

ENTREVISTADO: muchas veces hay discusiones, otras hay acuerdo mutuo. Se producen discusiones en las formas de proceder que tiene cada operario.

ENTREVISTADOR: ¿Qué características debe reunir su equipo para ser más productivo y eficaz? Mencione por lo menos 5 características que usted considere importante.

ENTREVISTADO: trabajo en grupo, conocimientos, concientización, responsabilidad, adaptación, respeto, comunicación.

ENTREVISTADOR: ¿Qué recomendaciones haría usted para evitar conflictos tanto dentro como entre los departamentos de la empresa?

ENTREVISTADO: concientizarse que todos deben tener un objetivo en común dentro de una empresa, trabajar obteniendo resultados grupales y dejar el individualismo y la imposición de ideas propias.

ENTREVISTADOR: ¿En qué nivel cree que se encuentran la mayoría de los operarios de la empresa, respecto a las competencias para trabajar en equipo?

- a. Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
- b. Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros
- c. Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
- d. Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo

ENTREVISTADO: C.