



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados
FCE · UNC



Universidad
Nacional
de Córdoba

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Propuesta para mejorar la efectividad del equipo de trabajo
del proceso de diseño y desarrollo de productos
de una pyme de maquinaria agrícola”

Autor: ING. Marcelo Aponte

Tutor: MBA. Carina Noemí Castro

Córdoba, 2021



Propuesta para mejorar la efectividad del equipo de trabajo del proceso de diseño y desarrollo de productos de una pyme de maquinaria agrícola por Marcelo Aponte se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Dedicatoria

“A MI FAMILIA”, que en todo momento me apoya y me motiva para seguir creciendo, y especialmente **“A MIS SOBRINOS, SANTI Y CAETANO”**.

Agradecimientos

A mis compañeros de trabajo y a la empresa que en todo momento me ayudaron para realizar este trabajo final.

A la MBA Carina Castro, mi Tutora, por su cooperación para orientar la temática del trabajo y el seguimiento continuo durante el desarrollo del mismo. Gracias por la dedicación y paciencia.

A mis compañeros del MBA, gracias por la compañía y la ayuda brindada a lo largo de todas las materias de la maestría.

A Judith Kaufman, excelente profesional, quien siempre me soluciono todas las consultas durante la maestría.

A las MBA Carla Lubrina y Lucia Jaimez, por darme respuesta en cada consulta que les realizaba.

Muchas gracias a todos aquellos que me ayudaron directa o indirectamente a cumplir este objetivo.

Índice de contenidos

1.	Resumen	6
1.1.	Propósito	6
1.2.	Diseño-Metodología	6
1.3.	Fundamentación	6
1.4.	Conclusiones y contribuciones	6
1.5.	Limitaciones del trabajo	7
2.	Introducción	8
2.1.	Objeto del estudio	8
2.2.	Antecedentes.....	8
2.2.1.	Contexto	8
2.2.2.	La industria	8
2.2.3.	La empresa	9
2.3.	Oportunidad	9
2.4.	Alcance.....	10
2.5.	Objetivos.....	10
2.5.1.	Objetivo General	10
2.5.2.	Objetivos Específicos.....	10
2.6.	Puntos de vista sobre el cual el tema está siendo abordado.....	11
2.7.	Citar trabajos anteriores que abordan el mismo tema	11
2.8.	Motivo/justificación por lo que se escoge el tema	11
3.	Fundamentación teórica	12
3.1.	Enfoque teórico	12
3.1.1.	Recursos Humanos	12
3.1.2.	Importancia de la gestión del talento	13
3.1.3.	Diferencia entre grupo y equipo de trabajo	16
3.1.4.	Etapas de un equipo de trabajo: “Ciclo de vida”	17
3.1.5.	Equipo de alto desempeño	18
3.1.6.	Evaluación de desempeño	22
3.1.7.	Efectividad	24
3.1.8.	Clima laboral.....	27
3.1.9.	Satisfacción laboral	29

3.2.	Conceptos que se usaron en el análisis.....	29
3.3.	Referencia a los padres de la teoría y sus sucesores.	30
3.3.1.	Grupos y equipos de trabajo	30
3.3.2.	Clima organizacional	32
4.	Metodología.....	34
4.1.	Referencia de otros trabajos similares del área que emplearon ese método	34
4.2.	Explicar cómo permite alcanzar los objetivos deseados.....	34
5.	Análisis y Resultados.....	37
5.1.	Procedimientos ejecutados en la metodología.....	37
5.1.1.	Diagnóstico Exploratorio	37
5.1.2.	Proceso de recolección de información.....	37
5.1.3.	Recomendaciones finales.....	55
5.2.	Datos cuantitativos y nominales	57
5.3.	Discusión de los resultados con la literatura abordada	60
6.	Implicancias.....	64
6.1.	Desarrollo del area de Gestion del Talento.....	64
6.2.	Desarrollo del área de I+D	65
7.	Conclusiones	67
7.1.	Objetivos alcanzados	67
7.1.1.	Objetivo General	67
7.1.2.	Objetivos Específicos.....	67
7.2.	Contribuciones del trabajo	68
7.3.	Limitaciones del trabajo	69
7.4.	Estudios futuros sugeridos	69
	Bibliografía	70
	Apéndices	71

Índice de gráficos

Gráfico N° 1: Ventajas del proceso de evaluación del desempeño	23
Gráfico N° 2: Modelo de Hackman	25
Gráfico N°3: Proceso en la formación del clima laboral	28
Gráfico N°4 : Metodología.....	36
Gráfico N°5: resultados relevantes de la característica propósito común	57
Gráfico N°6: resultados relevantes de la característica roles claros.....	57
Gráfico N°7: resultados relevantes de la característica liderazgo aceptado.....	57
Gráfico N°8: resultados relevantes de la característica procesos efectivos	58
Gráfico N°9: resultados relevantes de la característica procesos efectivos	58
Gráfico N°10: resultados relevantes de la característica comunicacion excelente	58
Gráfico N°11 : Índice de satisfacción laboral	59
Gráfico N°12: Comparación de motivos de insatisfacción y satisfacción	59

Índice de tablas

Tabla N° 1: Criterios de desempeño de los equipos de alto rendimiento.....	12
Tabla N° 2: Diferencias entre grupo y equipo de trabajo	17
Tabla N°3: puntajes generales de cada característica de Pat McMillan.....	41
Tabla N°4: clasificación según la cantidad de afirmaciones.....	42
Tabla N°5: puntaje particular de las afirmaciones de la característica propósito común	42
Tabla N°6: puntaje particular de las afirmaciones de la característica roles claros	43
Tabla N°7: puntaje particular de las afirmaciones de la característica liderazgo aceptado	43
Tabla N°8: puntaje particular de las afirmaciones de la característica procesos efectivos	44
Tabla N°9: puntaje particular de las afirmaciones de la característica relaciones sólidas	44
Tabla N°10: puntaje particular de las afirmaciones de la característica comunicacion excelente	45
Tabla N°11: Resultados de índice de Satisfacción Laboral	53
Tabla N°12: % de cada factor como causa de satisfacción e insatisfacción	54

1. Resumen

1.1. Propósito

El propósito de este trabajo es “Elaborar una propuesta para mejorar la efectividad del equipo de trabajo del proceso de diseño y desarrollo de productos de una pyme¹ de maquinaria agrícola”, con el fin de obtener una ventaja competitiva respecto a otras empresas del rubro.

1.2. Diseño-Metodología

Se utilizó principalmente una investigación cualitativa en la búsqueda de información para el Análisis de la situación actual del equipo de trabajo, los métodos que se aplicaron fueron: Observación Directa, Encuestas y Entrevistas. Además, con el fin de conocer cómo sienten y valoran su trabajo los integrantes del equipo, se realizó un test de satisfacción laboral. Con los resultados del análisis, fue posible elaborar propuestas y recomendaciones a los responsables del área y al Directorio de la empresa.

1.3. Fundamentación

Los ejes temáticos considerados son: Recursos Humanos y la importancia de la gestión del talento; equipos de trabajo, etapas y alto desempeño; efectividad, evaluación de desempeño y clima y satisfacción laboral.

1.4. Conclusiones y contribuciones

La metodología aplicada posibilitó la recolección de información relevante para conseguir los objetivos que se propusieron en el trabajo.

Los resultados además permitieron a la empresa:

- Revelar la necesidad de enunciar claramente y hacer conocido el propósito, misión, visión y valores de la empresa a todos los colaboradores.
- Manifiestar la necesidad de desarrollar un área de gestión del talento, que utilice herramientas tecnológicas para su digitalización y que se encuentre capacitado.
- Dar a conocer la necesidad de desarrollo del área de I+D, a través de mayor capacitación y utilización de herramientas digitales.
- Conocer las ventajas de contar con un equipo de trabajo de alto desempeño y los distintos elementos que intervienen en su formación.

¹ Pyme: pequeña y mediana empresa

- Evidenciar la necesidad de mejorar los canales de comunicación y el uso de herramientas tecnológicas.
- Identificación de factores relacionados con la motivación y desmotivación del equipo de trabajo del área de I+D.

1.5. Limitaciones del trabajo

Se presentaron limitaciones para medir los resultados de las propuestas realizadas ya que en la actualidad se trabaja con los directivos en el desarrollo de un área de Gestión de Talento adecuada para llevar a cabo estas tareas.

2. Introducción

2.1. Objeto del estudio

El objeto del siguiente trabajo, es elaborar una propuesta de mejora de la efectividad del equipo de trabajo del proceso de diseño y desarrollo de productos de una pyme de maquinaria agrícola.

2.2. Antecedentes

2.2.1. Contexto

Actualmente la economía global y local presentan un contexto complejo, debido a la pandemia de covid, en donde la mayoría de las actividades comerciales y productivas se han visto afectadas.

A nivel mundial, se está llevando a cabo una reestructuración, las grandes marcas globales están realizando adquisiciones de empresas, alianzas estratégicas y expansiones agresivas para conseguir más cuota de mercado; y Argentina no escapa a esta situación.

En cuanto a los efectos del contexto, la industria de la maquinaria agrícola local al contrario de lo acontecido en otros rubros, según datos del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en sus informes de la industria de maquinaria agrícola, presenta desde finales de 2019 un crecimiento en las ventas y rentabilidad de las empresas. Las inversiones que están realizando las empresas locales, buscando aplicar nuevas tecnologías, ampliando plantas, mejorando y eficientizando los procesos son evidencia del presente que vive el sector.

2.2.2. La industria

De acuerdo a lo explicado en el informe “ANÁLISIS DEL SECTOR DE MAQUINARIA AGRÍCOLA” de la Fundación Banco Municipal (2017), la industria de maquinaria agrícola pertenece a la rama metalmecánica. La producción se obtiene a partir de la integración de empresas de fabricación y proveedores. Los bienes producidos se caracterizan por ser diferenciados y por el uso intensivo de mano de obra calificada.

Los principales productos, pueden ser:

- Autopropulsados: tractores, pulverizadores y cosechadoras.
- No autopropulsados, denominados de arrastre: desmalezadoras, rastras, equipos para la preparación de los suelos, etc.

En el mercado local se observa que entre los equipos autopropulsados los productos importados poseen mayor presencia, en cambio en los de arrastre la industria nacional es la preponderante.

Según estimaciones de CAFMA (Cámara Argentina de Fabricantes de Maquinaria Agrícola) existen aproximadamente 300 firmas, entre empresas grandes, medianas y pequeñas. La mayoría son Pymes que operan en un medio atomizado, sin un verdadero entretejido productivo o red de aprovisionamiento, son de origen familiar que acumulan diversidad de operaciones, donde el uso de modernas tecnologías de proceso y de producto son demasiado costosas para el empresario.

2.2.3. La empresa

VLV es una empresa de fabricación y venta de implementos agrícolas y viales, ubicada en Las Varillas, al noreste de Córdoba. Con capitales 100% nacionales y privados. Vende sus productos bajo una reconocida marca, que posee más de 55 años de trayectoria, a través de una red de concesionarios en toda la región de relevancia del país.

Ofrece una gran diversidad de productos, donde se pueden identificar como los de mayor venta las desmalezadoras, las palas hidráulicas y niveladoras para trabajos de movimiento de tierra y nivelación de terrenos.

Emplea más de 100 personas (administrativos, ingenieros, diseñadores, soldadores y otros). Indirectamente le da trabajo a un número igual o mayor de personas a través de la red de talleres externos de soldadura que posee (trabajo de terceros).

La fabricación de la maquinaria básicamente consiste en el procesado de chapa de acero: corte, conformado y soldadura de piezas. Lo sencillo de este proceso es que permite explicar el número de empresas pymes que representan la competencia. Cualquier taller con la capacidad de realizar el proceso puede convertirse en un competidor.

Las principales áreas con las que cuenta la empresa son: administración, compras, comercialización e I+D (ingeniería y desarrollo).

Existe la predisposición de la dirección a realizar nuevos productos, mejorando el diseño y la calidad.

2.3. Oportunidad

Gestionar y capacitar el talento humano del área I+D transformándolo en un equipo de alto desempeño, consiguiendo aumentar la efectividad del trabajo y una ventaja competitiva al reducir costos y mejorar la calidad de los productos.

En la gestión del diseño se advierte una oportunidad, tanto como para obtener productos diferenciados como para dar soluciones a las necesidades de los usuarios. La mejora en el proceso de diseño es un vehículo para alcanzar una meta más ambiciosa en el futuro, la innovación tecnológica, factor que permitiría a la organización aumentar su valor.

2.4. Alcance

El trabajo se focalizará en el área de diseño y desarrollo de productos de la empresa VLV, denominada I+D (ingeniería y desarrollo).

I+D cuenta con tres ingenieros mecánicos, tres diseñadores industriales, un responsable de codificación y otro del área de corte por pantógrafo.

La empresa en los últimos 10 años buscó profesionalizar esta área contratando personas jóvenes (en su mayoría primera experiencia laboral). Ofreciendo formación y capacitación, el grupo actual se mantiene desde hace 5 años y la última incorporación (hace 2 meses) fue una diseñadora industrial.

Esta área se ocupa:

- Desarrollo de nuevos implementos
- Modificación de implementos ya existentes
- Diseño de dispositivos
- Organización de los documentos necesarios para producción
- Gestión de la Calidad
- Confección de los Manuales

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo General

Realizar una propuesta para mejorar la efectividad del equipo de trabajo del proceso de diseño y desarrollo de productos de una pyme de maquinaria agrícola.

2.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la efectividad del equipo de trabajo.
- Agregar valor en la formación del equipo de trabajo.
- Potenciar el clima laboral, planes de carrera internos y evaluaciones de desempeño.
- Generar propuestas de mejoras que perduren en el tiempo.

2.6. Puntos de vista sobre el cual el tema está siendo abordado

- Desarrollar la gestión de los colaboradores para obtener equipos de trabajo de alto desempeño.
- Fomentar el trabajo en equipo y que este permita un incremento en la efectividad.
- Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores a los fines de lograr la fidelización con la empresa.

2.7. Citar trabajos anteriores que abordan el mismo tema

- MBA Castro, Carina (2020), en su tesis “PROPUESTA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA UNA EMPRESA PARAGUAYA EN EXPANSIÓN”, Universidad Nacional de Córdoba- Facultad de Ciencias Económicas (Córdoba- Argentina), explica temas relacionados a los recursos humanos y la nueva gestión del talento.

- Barros Hoffens, José Miguel (2014), en su tesis “DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO DE TRABAJO Y SU CAPACIDAD DE TRASCENDER EN EL TIEMPO”. Universidad de Chile. Facultad de ciencias físicas y matemáticas. Departamento de ingeniería industrial (Santiago de Chile, Chile), define equipos de trabajos de alto desempeño y sus características.

2.8. Motivo/justificación por lo que se escoge el tema

El propósito del tema elegido es brindar herramientas que permitan el desarrollo de las personas dentro de un área específica (I+D) de la empresa VLV, orientándose hacia el trabajo en un equipo de alto desempeño, mejorando su efectividad, perdurando en el tiempo, siendo esto el primer paso para dar lugar a una etapa posterior (no incluida en el presente trabajo) de innovación en los productos.

Las empresas o cualquier otro tipo de organización que cuentan con equipos de alto desempeño, constatan que consiguen un rendimiento superior al de su competencia, sobrepasan las expectativas de sus *stakeholders*², con mayor velocidad, exactitud y eficacia y logran convertir visiones y valores en esquemas de acción coherentes. Esto se traduce en ahorros financieros que resultan de sus esfuerzos, que ayudan a reforzar la esperanza y

² *stakeholders*: se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

visión de la organización y en última instancia, cambian el modo en que se hace el negocio. (Katzembach & Smith, 1995)

Las investigaciones realizadas demuestran que la productividad, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo. A continuación, se muestra un resumen de los resultados encontrados al analizar 439 empresas dentro de las Fortune 1000.

Tabla Nº 1: Criterios de desempeño de los equipos de alto rendimiento

Criterio de desempeño	% indicando una mejora
Cambio en el estilo de gestión a uno más participativo	78
Mejora en procesos y procedimientos	75
Mejora en el estilo de toma de decisiones	69
Mejora en la confianza de los empleados en la administración	66
Mejora en la implementación de la tecnología	60
Eliminación de capas de supervisión	50

Fuente: Revista Fortune 1000 (2011). Washington, D.C. USA

3. Fundamentación teórica

3.1. Enfoque teórico

3.1.1. Recursos Humanos

Los recursos humanos (RRHH) son el conjunto de trabajadores que posee una organización, un determinado sector o la economía en general. Cualquier persona física que posea una relación con una organización, sector o economía, se considera un recurso humano. A nivel de la administración de empresas, el concepto hace referencia a la administración que la organización realiza de sus trabajadores.

“La administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una

fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes, la revolución tecnológica hasta desastres naturales”. (Wayne Mondy, R., 2010).

3.1.2. Importancia de la gestión del talento

Los términos RRHH y gestión del talento humano siempre han estado relacionados por lo que se considera erróneamente que significan lo mismo, entre las diferencias se pueden destacar:

- La prioridad de la gestión del talento se encuentra en ayudar y mejorar al máximo al colaborador desarrollándolo profesionalmente, mientras que RRHH se ocupa de pagos, días de vacaciones, beneficios y reclamaciones.
- La gestión del talento humano es estratégica, visualizada como plan a largo plazo, RRHH es más táctica y trata la gestión cotidiana de las personas.
- En la gestión del talento se involucra a todos los miembros de la empresa, ejecutivos, coordinadores o gerentes de primera línea para lograr que todos se involucren y se sientan responsables. RRHH centraliza todo lo que tiene que ver con contratación, capacitación y retención de empleados.

Según Chiavenato, I. (2009) “La gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

El contexto actual presenta un aumento en el tamaño, la velocidad y el efecto de los cambios que ocurren, diversos factores contribuyen: económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos. Esto ubica a las empresas en la incertidumbre y la imprevisibilidad.

La gestión del talento humano es de relevante importancia para poder adaptarse a este contexto actual.

En la gestión moderna del talento se debe entender claramente la relación entre empresa y persona:

“Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediabilmente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra.” (Chiavenato, I., 2002)

3.1.2.1. La gestión del talento Millennials

Según la MBA Castro, Carina (2020), en su tesis “PROPUESTA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA UNA EMPRESA PARAGUAYA EN EXPANSIÓN”, los Millennials forman una generación con la que a veces las demás generaciones que conviven con ellos en un ambiente laboral, no se acaban de entender. Estos jóvenes poseen gran preparación, que, si se compara con generaciones anteriores, resulta extraordinaria, ya que tienen una importante formación académica, muchos de ellos pudieron contar con importantes experiencias de intercambio o estudios en el exterior, dominan más de un idioma, etc. El problema principal es que, su forma de pensar y hacer no termina de ser compatible con aquellas más tradicionales. A todas las organizaciones les resulta relevante encontrar la manera de atraer, alcanzar y motivar a esta generación en su jornada laboral. Esto ocurre porque a pesar de ser personas con una gran vitalidad, energía, productividad, llenos de ideas frescas e innovadoras que aportan mucho valor a las organizaciones, no son comprendidos o valorados en la mayoría de las organizaciones. Con frecuencia, las empresas siguen un modelo antiguo de gestión de personas donde aún no evolucionaron para estar a la altura de las circunstancias, incluso muchos directivos confrontan con este

tipo de características mencionadas de la generación Millennials. Los siguientes aspectos son relevantes para el colaborador millennials:

- **Feedback constante:** en los millennials este es un componente clave para mejorar su eficiencia en cualquier empresa. Si bien siempre el feedback ha sido un aspecto importante, tal como se explicó en apartados anteriores, para esta generación cobra más relevancia. Les resulta fundamental esta comunicación para mejorar la productividad, corregir los posibles errores y también para valorar el trabajo bien hecho.
- **Estética y diseño:** un elemento distintivo de esta generación es su gran creatividad y apreciación de los detalles. Si bien esto puede aplicarse a cualquier generación de trabajadores, adquiere mayor relevancia para estos jóvenes el hecho de contar con un espacio de trabajo estéticamente seductor. Por el contrario, un lugar de trabajo demasiado simple les resultará aburrido y reducirá el interés general de los trabajadores que pasan sus jornadas ahí. Puede observarse en las compañías que cuentan con diseños especialmente preparados para estos nuevos colaboradores, pinturas en colores claros en las paredes que se traducen en un elemento relajante para el trabajador, con muebles diferentes y decorativos, frases inspiradoras o divertidas junto a cuadros o detalles sutiles que animen cualquier espacio.
- **Flexibilidad:** este aspecto representa uno de los reclamos más frecuentes de esta generación. Estos jóvenes consideran elemental lograr un equilibrio entre la vida personal y la profesional y es aquí, donde solicitan flexibilidad que no necesariamente se refiere a horarios laborales sino también a la forma de trabajar, al espacio de trabajo, la forma de vestir, entre otros. Por otro lado, valoran el trabajo colaborativo antes que un trabajo competitivo y muchos de ellos aspiran a trabajar conjuntamente con una figura clara de tutor en vez de un superior. Adicionalmente y con respecto a la manera de trabajar es importante hacerles sentir que aportan su granito de arena constantemente.
- **Actividad social:** para tener un entorno saludable son numerosos los factores que entran en juego. Un ambiente laboral amigable y actividades sociales que lo provoquen resultan imprescindibles para aumentar la motivación diaria de los Millennials, traducido en la productividad general. Existen diferentes opciones

para lograrlo, pero las más comunes que se observan en las empresas que llevan a cabo este tipo de acciones podemos mencionar, la realización de actividades dentro de la empresa o fuera de la misma, incluso con otras compañías bajo la figura de alianzas estratégicas, que permiten fortalecer el vínculo en las relaciones laborales. Otra acción es permitir cierta informalidad y diversión dentro del ámbito laboral festejando fechas diversas. Todas estas actividades influyen directamente en el rendimiento de los equipos de trabajo y de cada colaborador, mejora la capacidad de comunicación y se traduce en excelentes resultados globales de su trabajo.

- Internet y redes sociales: la valoración de esta generación con respecto a la tecnología, internet, redes sociales, etc. no es un tema menor. Las redes sociales, y los medios internos de comunicación con sus plataformas interactivas para dar a conocer los proyectos, y resultados de la organización, así como los sistemas operativos que agilizan procesos, son herramientas claves que hacen más eficiente el trabajo y permiten brindar un valor agregado. Por ejemplo, prohibir el uso de redes sociales puede resultar contraproducente, por el contrario, señalar ciertas pautas de uso y principales puntos para que los trabajadores no abusen de este privilegio conlleva a mejores resultados.

Pensar en superar estas diferencias de las generaciones anteriores con esta generación, en espera a que los gerentes se jubilen, no sería práctico: parece más próxima la solución de encontrar maneras productivas de trabajar y establecer puentes que superen el abismo en la comunicación. Las organizaciones que lo hagan tendrán grandes ventajas estratégicas sobre las demás. (Caraher, 2015).

3.1.3. Diferencia entre grupo y equipo de trabajo

Un **“grupo de trabajo”** es un conjunto de personas, 2 o más, que interactúan entre sí para desarrollar tareas en una empresa. Los miembros tienen características en común y cumplen con sus obligaciones de forma individual. Responden a un único jefe al mando de todo el grupo y la jerarquía es muy clara.

Hay muchas formas de clasificar grupos, pero existe una diferencia clave entre los **“grupos formales”**, que la organización establece y tienen una identidad pública y una meta,

y los “grupos informales”, que surgen debido a intereses comunes, la proximidad y amistades. (Davis, K., & Newstrom, J. W., 2011)

Un “**equipo de trabajo**” es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables (Katzenbach, J. R., y Smith, D. K.,1995).

También se puede definir a los equipos de trabajo como colectivos que existen para realizar tareas organizacionalmente relevantes, que mantienen un cierto grado de interdependencia tanto en términos de objetivos como de tarea, gestionan y mantienen sus límites y están inmersos en un contexto organizacional que limita su actividad e influye sobre sus intercambios con otros equipos dentro de la organización (Kozlowski y Bell, 2003).

En el siguiente cuadro se observa un resumen de las principales diferencias entre grupo y equipo de trabajo:

Tabla Nº 2: Diferencias entre grupo y equipo de trabajo

Dimensión que se compara	Grupo	Equipo
Productos del trabajo	Individuales	Colectivos
Fuente de supervisión del desempeño	Externa	Interna
Enfoque de la actividad	Desempeño eficiente de tareas	Solución de problemas
Liderazgo	Único	Compartido
Visión del conflicto	Disfuncional y no se fomenta	Funcional y se fomenta

Fuente: Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo.

3.1.4. Etapas de un equipo de trabajo: “Ciclo de vida”

Las etapas usuales de evolución de un equipo se describen de acuerdo a Davis, K., & Newstrom, J. W. (2011) en su libro “Comportamiento Humano” de la siguiente manera:

- **Formación:** los miembros comparten e intercambian información personal básica, comienzan a conocerse y aceptarse unos a otros, hacen preguntas sobre su comisión y objetivos, y empiezan a centrar su atención en las tareas del

grupo. Prevalece un ambiente de cortesía, la incertidumbre está en el aire y las interacciones son a menudo cautelosas.

- **Conflicto:** los miembros compiten por estatus, buscan puestos de control relativo y discuten sobre la dirección adecuada del grupo. Las presiones externas interfieren con el grupo y surgen tensiones entre los individuos a medida que se afirman y discrepan de las medidas iniciales. Si estas tensiones no se encarar, es posible que surjan resentimientos que desaceleren el progreso.
- **Normalización:** el grupo comienza a avanzar unido de manera cooperativa y logra un equilibrio tentativo entre las fuerzas en pugna. Surgen normas grupales para guiar el comportamiento individual, las funciones se aclaran, los sentimientos de cooperación son cada vez más evidentes y se pone de manifiesto un sentido de cohesión.
- **Desempeño:** el grupo madura y aprende a manejar retos complejos. Los roles funcionales se desempeñan e intercambian en forma fluida según se requiera y las tareas se llevan a cabo de manera eficiente. Sin embargo, también puede aflorar un sentido de logro prematuro debido a errores cometidos, pesimismo acerca de las perspectivas de éxito y complacencia entre algunos miembros. Sin embargo, a la larga, un equipo en pleno funcionamiento resuelve sus problemas, establece una identidad única y fomenta un ambiente de apertura.
- **Conclusión:** aun los grupos, comités y equipos de proyecto más exitosos se disuelven (o cambian su composición) tarde o temprano. Su ruptura se denomina conclusión, porque requiere terminar relaciones sociales estrechas y regresar a las tareas permanentes o avanzar a otros puestos. La etapa de conclusión es una contingencia cada vez más frecuente con la llegada de las organizaciones flexibles, que trabajan con grupos temporales. Los equipos exitosos examinan su historia en busca de lecciones que han aprendido y se despiden de sus compañeros de equipo del grupo.

3.1.5. Equipo de alto desempeño

Un equipo de alto desempeño es un grupo de personas con roles específicos, complementarios y multifuncionales que cooperan juntos, con gran compromiso e

identificación, en la consecución de un objetivo común del cual son responsables y por cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes.

3.1.5.1. Características de un equipo de alto desempeño

Según José Miguel Barros Hoffens (2014), en su tesis “DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO DE TRABAJO Y SU CAPACIDAD DE TRASCENDER EN EL TIEMPO”, las características que debe poseer un equipo para definirse como de alto desempeño son las siguientes:

- Propósito común: el compartir un fin entre todos los miembros del equipo es la razón para cooperar. Estar orientado hacia un propósito significa que el equipo se alinea bajo la misma consigna y está claro para todos, de otro modo existirán incentivos para que alguno evite la cooperación. El propósito debe ser relevante para todos en la organización y estar relacionado con las necesidades, intereses y metas de cada uno. La energía y el esfuerzo que los integrantes estén dispuestos a invertir tiene relación directa con la creencia en el propósito de la Empresa. Las razones fundamentales de existencia de la organización por sobre ganar dinero, la guía, ese es el propósito. No se debe confundir con metas o estrategias. Los integrantes del equipo deben sentir que valió la pena trabajar duro, el propósito tiene que tener significado y debe ser alcanzable, sino no existirá la intención de invertir emociones para lograrlo. Entender a la organización como un espíritu que es capaz de trascender, a través de su ideología y sus valores fundamentales es el principal motivador de un equipo.
- Roles claro: los roles deben estar relacionados con el diseño del equipo de trabajo, el tener roles claros es la estrategia para cooperar. El objetivo es poder relacionarse de manera efectiva y conseguir multifuncionalidad y pro-actividad. Al inicio conviene organizarse en base a procesos en vez de funciones, esto ofrece libertad para cumplir las diversas funciones en los procesos, a la vez se debe permitir la toma de decisión y el empoderamiento de los integrantes del equipo. Las revisiones y los controles excesivos deben reducirse, reemplazándolos por coordinaciones de equipo. Al definir los roles es importante que sean compatibles con las habilidades y competencias de las

personas, permitiendo que aumente la confianza en uno mismo y se puedan asumir nuevos desafíos.

Los roles deben ser complementarios, los integrantes no deben sentir que su trabajo se bloquea por otro o que realiza lo mismo que otro integrante, evitando excesos de trabajo para algunos y/o falta para otros, en todo momento se debe buscar la cooperación.

- Liderazgo: los liderazgos deben ser claros y competentes en todo equipo de alto desempeño. Es quien debe guiar a los integrantes en base al propósito de la empresa.

El líder tiene que ser capaz de generar un ambiente donde se promueva la creatividad y motivación.

Los nuevos líderes, cuyo rol central consiste en fortalecer y gestionar el capital social de la empresa, destacan, no por su coeficiente intelectual, sus conocimientos y experiencia en lo funcional del management, sino por su inteligencia emocional y relacional.

El líder de un equipo de alto desempeño se ve como un rol y no como una posición, su responsabilidad es compartir en vez de controlar, es un facilitador.

Una tarea importante del líder es la formación de otros líderes a lo largo de los años dentro de la Empresa.

El líder debe ser una persona Honesta, Competente, Visionaria e Inspiracional, siempre enfocada en que estas características trasciendan más allá de su cargo.

- Procesos efectivos: la estandarización de los procesos es esencial especialmente en los momentos difíciles, cuando existen problemas o dudas, aunque se crea que podría limitar la libertad en la creación de soluciones, una vez leídos y/o integrados los procedimientos permite todo lo contrario o sea actuar de manera más libre y experimentar por uno mismo las situaciones. Por lo tanto, tener un proceso definido como respaldo entrega más libertad de la que quita. En la fase inicial se requiere invertir tiempo para observar los resultados.

El proceso definido es el método para cooperar. Los equipos y los procesos deben ser compatibles de lo contrario se dificulta la posibilidad de cumplir con excelencia las metas propuestas. Los procesos deben ser claros, e incluir la toma de decisiones y la posible resolución de los problemas que orienten constantemente al propósito de la empresa. En la evaluación del proceso debe entenderse que existe la probabilidad de fracaso, independientemente de la calidad en la definición. Tener procesos estandarizados y claros en la empresa genera aportes en la planificación, la ejecución, y en los esquemas que sirven para mejorar.

- Relaciones: estas representan el clima para la cooperación en el equipo de trabajo.

En general se requiere de altos niveles de diversidad que aporten a la creatividad. Mientras más diferentes los integrantes, más inteligentes son en conjunto ya que tienen más herramientas para afrontar los problemas desde miradas distintas ofreciendo diversidad de soluciones.

En la diversidad también hay mayor probabilidad de conflictos, los que deben ser superados con aceptación, respeto, cortesía, libertad de opinión y confianza.

La confianza es un valor fundamental a la hora de trabajar de manera conjunta con otras personas. La confianza se puede entender como un juicio sobre la seguridad que las personas que un equipo u organización, tienen sobre los demás, en el sentido de creer en sus buenas intenciones y su capacidad para cumplir lo que prometen y cuidar de los demás.

Las relaciones son la principal forma de convivir de las personas y es en las relaciones donde uno construye su realidad y la del otro, en las conversaciones, a través del lenguaje, extendemos nuestra historia y nuestra realidad, y la proyectamos en nuestro entorno, así en la experiencia concreta de la comunicación humana no existe el hablar sin escuchar, ni el escuchar sin hablar.

Con confianza el trabajador colabora y se abre al aprendizaje personal y de equipo, se atreve a innovar, acepta cometer errores y confronta sus ignorancias

e incompetencias de manera proactiva. Al afrontar nuevos desafíos, existe la oportunidad de tener responsabilidad mutua. Esto no quiere decir bajo ninguna circunstancia que alguien deje de hacerse cargo de sus responsabilidades, sino todo lo contrario, contar con el apoyo incondicional de los demás es una clara expresión de solidaridad y de amor, que son generadores de confianza.

- Comunicación: es el medio para cooperar y generar soluciones de manera conjunta entre todos los integrantes del equipo. La limitación en la velocidad y efectividad de los equipos de alto desempeño está en la forma en que se comunican. Rápido, claro y efectivo son algunos beneficios de los equipos que son maestros en las conversaciones “directas”, de modo que haya poco de confusión y errores de entendimiento. Cuando las personas se comunican, con sus palabras además viajan: Expectativas, motivos, emociones, preocupaciones, prejuicios y rasgos de su personalidad.

3.1.6. Evaluación de desempeño

Entre las definiciones de desempeño laboral podemos enunciar:

- Desempeño es el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. (Milkovich & Boudreau, 1994)
- Es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. (Gibson et al., 2001)
- El desempeño se concibe como la acción o acciones que un sujeto ejecuta con el ánimo de obtener un resultado. (Toro, 2002)
- Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados dentro de la organización; este mismo establece una estrategia para poder lograr alcanzarlos. (Chiavenato, 2.000)

Al valorar el desempeño existen una gran cantidad de criterios que se podrían evaluar, por ejemplo, la cantidad de trabajo, la calidad del trabajo, la cooperación, la responsabilidad, el conocimiento del trabajo, la asistencia, la necesidad de supervisión, etc.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo a futuro”. (Chiavenato, 2000)

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de recursos de capital humano puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción”, (Werther y Davis, 2008).

Un resumen de las ventajas al aplicar el proceso de evaluación del desempeño se puede observar en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 1: Ventajas del proceso de evaluación del desempeño

♦ <i>Mejora el desempeño.</i> Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
♦ <i>Políticas de compensación.</i> Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el merito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
♦ <i>Decisiones de ubicación.</i> Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
♦ <i>Necesidades de capacitación y desarrollo.</i> El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
♦ <i>Planificación y desarrollo de la carrera profesional.</i> La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
♦ <i>Imprecisión de la información.</i> El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
♦ <i>Errores en el diseño del puesto.</i> El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
♦ <i>Desafíos externos.</i> En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Fuente: Werther, W. & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos

3.1.7. Efectividad

Cuando se habla de efectividad rápidamente se asocia el término con llegar a cumplir algo, una tarea, un objetivo, una meta. Esta definición básica lleva a confundir y no diferenciar con otros términos como lo son eficacia y eficiencia.

Relacionando y diferenciando los términos se define efectividad para este trabajo como:

“El resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas (SO/SE); y la eficiencia como la relación de salidas obtenidos entre los insumos utilizados (SO/IU)”. (Quijano, 2006)

Al considerar los equipos de trabajo de alto desempeño y su efectividad, se consideraron los conceptos enunciados por Richard Hackman en su libro “Leading Teams” (1987). Al estudiar el desempeño de numerosos equipos de trabajo, el autor desarrolló un modelo (Gráfico N°2) donde primero se definen los criterios de efectividad y luego se determinan las condiciones que inciden en dicha efectividad del equipo de trabajo.

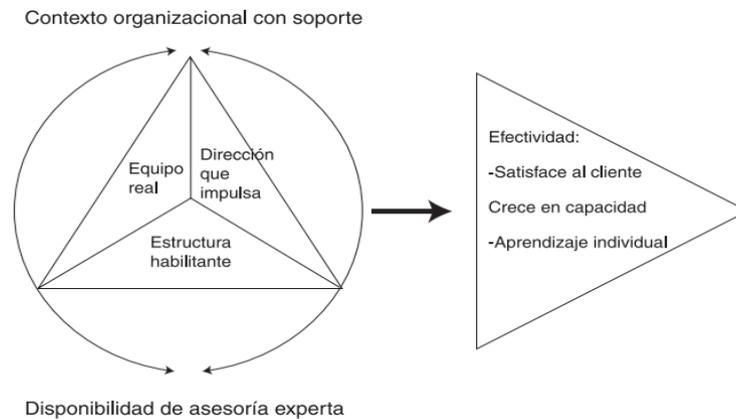
Para definir los distintos conceptos del modelo se consideró lo enunciado por Gutierrez, C. A. F. (2004) en su trabajo titulado “MODELOS PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE EQUIPOS DE TRABAJO”.

Según el modelo propuesto por Hackman, un **equipo de trabajo es efectivo** en la medida que satisfaga los siguientes tres criterios:

- Genera un producto o servicio aceptable para sus clientes: el resultado productivo de un equipo (esto es, su producto servicio o decisión) cumple o excede los estándares de calidad, cantidad y oportunidad de entrega de los clientes del equipo (las personas que reciben, revisan o usan los resultados de éste).
- El equipo aumenta con el tiempo su capacidad: el proceso social que utiliza el equipo para realizar su trabajo aumenta la capacidad de sus miembros para trabajar juntos interdependientemente en el futuro (crecimiento como equipo).

- Cada uno de sus miembros aprende en forma individual: la experiencia de equipo contribuye al aprendizaje y bienestar de sus miembros individualmente considerados.

Gráfico N° 2: Modelo de Hackman



Fuente: Gutierrez, C. A. F. (2004). Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo.

Determinados los criterios que definen la efectividad del equipo de trabajo, continuando con el modelo propuesto por Hackman, es necesario conocer las condiciones que los líderes deben adoptar para aumentar las posibilidades de que se logren y mantengan en el tiempo estos criterios. La efectividad del equipo se incrementa cuando cumple tres condiciones estructurales y dos accesorias.

- Condiciones estructurales:
 1. Equipo real, estos se caracterizan por cuatro rasgos fundamentales:
 - Disponen de una tarea bien definida.
 - Tienen límites claros.
 - Poseen una autoridad totalmente delimitada para manejar sus propios procesos de trabajo.
 - Sus miembros permanecen estables durante períodos razonables.
 2. Una dirección que impulsa su trabajo: contar con la dirección de una persona con autoridad que determine el trabajo del equipo, fije metas claras, retadoras y consecuentes, hace que los miembros del equipo estén motivados y sepan hacia dónde enfocar sus talentos y atención.

3. Una estructura que posibilite en lugar de impedir el trabajo. En este punto se deben tener en cuenta tres aspectos:
 - El diseño del trabajo que el equipo debe realizar: las tareas que se realizan y los estados psicológicos que de ellas se derivan deben conducir a una motivación interna por el trabajo.
 - Las normas centrales de conducta que deben guiar y restringir el comportamiento del equipo: las normas especifican los comportamientos aceptables y los que son inaceptables por el equipo. El comportamiento que se determina apropiado se refuerza y el que es visto inapropiado se sanciona. Las normas que el equipo desarrolla son importantes por muchos aspectos: reducen la tensión, suavizan los conflictos e imponen orden.
 - La composición del equipo (tamaño, habilidades, diversidad, etc.): tiene que ver con el número, las habilidades interpersonales, las habilidades para la solución del problema o el logro de la tarea y que deben escogerse de adaptándose a las situaciones que se presenten.
- Condiciones accesorias:
 1. Un contexto organizacional que brinde soporte: en este aspecto debe existir un sistema de evaluación y recompensas, el cual debe estar dirigido para que los miembros del equipo sean responsables tanto individual como colectivamente. Los sistemas de información deben proveer todos los datos que el equipo requiera para ejecutar su trabajo; una barrera que se puede presentar en este aspecto es que la organización prefiera que la información estratégica esté en manos de unos pocos o también puede ocurrir que se maneja un lenguaje muy técnico de difícil comprensión. Los miembros del equipo deben poder acceder al entrenamiento que proporcione la empresa y a la asistencia técnica necesaria para que el equipo funcione. Las herramientas necesarias también deben estar al alcance del equipo y disponer del tiempo suficiente y de espacio físico para desarrollar sus actividades.
 2. Disponibilidad de asesoría ("coaching") experta en trabajo de equipo: este entrenamiento debe estar encaminado a cualquier aspecto de las interacciones que está obstaculizando el trabajo en equipo. Se han identificado tres aspectos de la interacción que pueden apalancar efectivamente el buen desempeño

colectivo. En primer lugar, se destaca el esfuerzo que ellos deben dedicar a su trabajo colectivo, qué tan adecuados son para la tarea y la situación; las estrategias de desempeño que emplean para desarrollar el trabajo y cuál es el nivel de conocimientos y habilidades que aplican a su trabajo. Todo equipo en sus procesos de interacción experimenta unas "pérdidas de proceso", las cuales son ineficiencias que le impiden al grupo obtener el máximo teórico en su desempeño, pero también existen unas "ganancias de proceso" que se presentan cuando los miembros interactúan de tal forma que refuerzan su esfuerzo colectivo. Cuando ello sucede, el equipo ha creado nuevos recursos internos que puede utilizar en su trabajo, capacidades que no existían antes. Estas pérdidas y ganancias de proceso se presentan en cada uno de los tres aspectos de la interacción.

3.1.8. Clima laboral

El clima laboral se puede definir como un conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de una empresa y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo.

El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización, e influye directamente en el desempeño laboral y la satisfacción laboral.

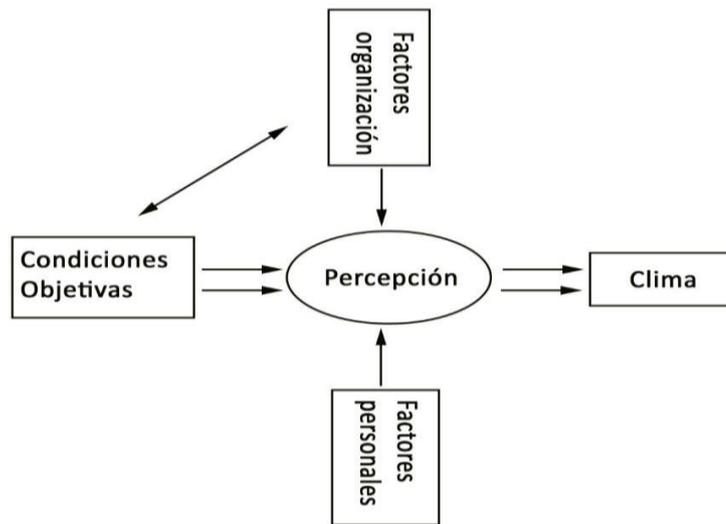
En el gráfico se puede observar cómo a través de la percepción del colaborador de las condiciones objetivas determinadas por la empresa (horarios, estructura jerárquica, procesos, etc.), se obtiene el clima laboral.

Además, se entiende que la percepción, está influenciada por:

- Factores propios de la empresa: por ejemplo, la interacción con los compañeros y las comunicaciones.
- Factores personales: son propios de las características individuales del colaborador, como, por ejemplo, la actitud ante el trabajo, el grado de iniciativa y la motivación.

Es de destacar que el impacto positivo que un clima laboral agradable proyecta va más allá de la satisfacción y del grado de identificación del trabajador con su lugar de trabajo, ya que fomenta la integración, reduce posibles conflictos internos y, sobre todo, mejora notablemente la productividad.

Gráfico N°3: Proceso en la formación del clima laboral



Fuente: Fundación RH

La importancia de generar un buen clima laboral radica en aspectos como:

- Incremento de la motivación de los colaboradores.
- Aumento del compromiso con la tarea y con los otros colaboradores.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Facilita la comunicación interna.
- Disminuye el absentismo laboral.
- Mejora la relación entre altos cargos y subordinados.
- Refuerza la imagen corporativa.
- Aumenta el rendimiento.
- Favorece la retención de talentos.
- Atrae el talento.

3.1.9. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una percepción estudiada especialmente por tres disciplinas: la psicología, los recursos humanos y la economía. La satisfacción en el trabajo es un tema muy estudiado desde el siglo XX y ha demostrado su importancia en el ámbito de las organizaciones, en la actualidad continúa siendo protagonista de muchas investigaciones. Para definir satisfacción laboral se consideran las siguientes definiciones:

“Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. (Locke, 1976)

“La satisfacción en el trabajo es el resultado de las percepciones de las personas sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales:

- Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores. (Gibson y otros, 1996).

3.2. Conceptos que se usaron en el análisis.

Las variables que se utilizaron en el análisis son:

- Propósito (Misión, visión, valores)
- Rol
- Liderazgo

- Procesos efectivos
- Relaciones entre individuos
- Comunicación
- Colaboración y Compañerismo
- Motivación
- Habilidad
- Empoderamiento

3.3. Referencia a los padres de la teoría y sus sucesores.

3.3.1. Grupos y equipos de trabajo

Los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual.

Platón decía en "La República o de la justicia" que un grupo surgía de la impotencia de las personas de bastarse a sí mismas y de la necesidad que sienten de muchas cosas que pueden quedar resueltas dentro de tal organización (Schein, 1998).

En el plano laboral, las teorías administrativas (Clásica, el Enfoque Científico y la Burocracia), estaban al servicio de la producción y ésta se buscaba mejorar por medio de las máquinas.

Los trabajos de Taylor³ y Fayol⁴ entre otros, manifestaban que las personas trabajaban con el objetivo de lograr el máximo placer con un mínimo esfuerzo y se le daba poca o ninguna importancia a la motivación personal. Taylor en 1911, ya había circunscripto dentro de su trabajo "Scientific Management" la satisfacción como una variable relacionada a las ganancias del trabajo experto, la promoción, el pago de incentivos, la apreciación y las oportunidades de progreso, todo relacionado con el rendimiento, según expresa Muchinsky, 1994.

³ Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue un economista e ingeniero industrial estadounidense, el cual es considerado el padre de la administración científica, precursor de la ingeniería industrial y reconocido por haber promovido la organización científica del trabajo.

⁴ Henry o Henri Fayol (1841 -1925) Ingeniero y teórico de la administración de empresas. Se graduó y desempeño como ingeniero civil de minas. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc.

A partir de los experimentos de Hawthore realizados en la empresa Western Electric (filial de AT&T)⁵ hacia 1925, aparece la Escuela de las Relaciones Humanas, que propone un nuevo lenguaje en la administración en donde aparecen palabras como motivación, liderazgo, comunicación informal. Dichos experimentos concluyeron que no sólo obtener un salario es la única motivación de los seres humanos, sino que existen otros tipos de recompensas simbólicas. También se destacó la influencia de los grupos primarios sobre el grado de esfuerzo y compromiso de los miembros de la organización.

Con el desarrollo de las teorías de grupo, se avanza hacia el concepto de equipo. El trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Al generar entusiasmo produce satisfacción en las tareas recomendadas, obteniendo buenos resultados.

En 1965 el Dr. Tuckman⁶ publicó un modelo de desarrollo de equipos y distinguió inicialmente cuatro fases por las que atraviesan los grupos en su desarrollo, llegando a la conclusión que todos los grupos tienen que alcanzar estas etapas antes de alcanzar su máxima efectividad. Luego en 1977 Tuckman junto con Mary Ann Jensen⁷ redefinió y desarrolló su modelo al que agregó una quinta fase.

El modelo final plantea las siguientes fases de un equipo: formación, conflicto, normalización, desempeño y disolución.

Katzenbach y Smith clasifican los grupos de acuerdo con su modo de funcionamiento y Madurez en una de las cinco posiciones abajo descritas:

- Pseudo-equipo: este tipo de grupo puede definir un trabajo a hacerse, pero no se preocupa con el desempeño colectivo, ni intenta conseguirlo. Las

⁵ En la Western Electric Company, situada en Hawthorne cerca de Chicago, el profesor de Harvard Elton Mayo y sus colaboradores, estudiaron los efectos que las características físicas del ambiente de trabajo tenían en la productividad de los trabajadores.

⁶ Bruce Wayne Tuckman (1938-2016) fue un investigador psicológico estadounidense que llevó a cabo su investigación sobre la teoría de la dinámica de grupos. En 1965, publicó una teoría conocida como "Etapas de desarrollo grupal de Tuckman"

⁷ Mary Ann Jensen (en 1977 estudiante de doctorado en Rutgers, con Tuckman, y ahora psicóloga en práctica privada en Princeton, Nueva Jersey), produjo un artículo de revisión (Revisión de las etapas del desarrollo de grupos pequeños) que validó el trabajo original y agregó una quinta etapa.

interacciones de los miembros inhiben el desempeño individual, sin producir ningún beneficio colectivo apreciable.

- Grupo de trabajo: los miembros de ese grupo no ven ninguna razón para transformarse en un equipo. Pueden compartir informaciones entre sí, pero las responsabilidades, objetivos, por ejemplo, pertenecen a cada individuo.
- Equipo potencial: este grupo quiere producir un trabajo conjunto. Sin embargo, los miembros necesitan de aclaraciones y orientaciones sobre su finalidad y objetivos.
- Equipo real: un equipo real se compone de pocas personas, pero con habilidades complementarias y comprometidas unas con las otras a través de la misión y objetivos comunes. Los miembros pasan a confiar unos en los otros.
- Equipo de alto desempeño: este grupo atiende a todas las condiciones del equipo real y tiene un comportamiento cercano entre sus miembros con el beneficio de crecimiento personal de cada uno.

Richard Hackman en su libro *Leading Teams*, presenta un modelo para el desarrollo de equipos de alto desempeño. El modelo Hackman (1987) define primero los criterios de efectividad de un equipo; luego determina las condiciones que inciden en esa efectividad. Puede decirse que un equipo de trabajo es efectivo en la medida que satisfaga los siguientes tres criterios:

- Genera un producto o servicio aceptable para sus clientes.
- El equipo aumenta con el tiempo su capacidad.
- Cada uno de sus miembros aprende en forma individual.

3.3.2. Clima organizacional

Los estudios sobre el clima laboral parten de los trabajos realizados por Koffka (1935), quien propuso el estudio del entorno laboral, para ser reinterpretado posteriormente por Kurt Lewin hacia fines de los años 30, en su Teoría de Campo sobre la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente con el cual interactúa, Lewin lo llama “Atmósfera” o “Clima Psicológico”.

En 1955, Francis Cornell ingresa el término “percepciones” dentro de la acepción de clima, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo. (Alvarez, 1992).

En 1960, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de “clima organizacional” (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejercieran una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional.

Forehand y Gilmer (1964) definen al clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para definir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

En 1968, el teórico Tagiuri, define “clima laboral” como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye en sus conductas, y que puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización (Keith y Newstrom, 1991).

Los autores Litwin y Stringer, ampliaron la definición dada por Tagiuri, reconociendo su naturaleza tanto estructural como subjetiva.

Para los teóricos Katz y Kahn (1970), el clima laboral refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así refleja las presiones internas y externas de las personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

En el año 1973, otros autores como Pritchard y Karasick, se refieren al “clima laboral”, haciendo un énfasis en la alta gerencia, pues lo definen como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras organizaciones, y que resulta del comportamiento interno de sus miembros, especialmente

del comportamiento de la alta gerencia; además señalan la importancia que tiene para la alta gerencia el identificar las diferentes dimensiones que tiene el clima laboral de su organización, ya que esto le permite a la alta dirección ejercer presión sobre éste y reorientar las actividades y conductas organizacionales (Armstrong, 1991).

4. Metodología

4.1. Referencia de otros trabajos similares del área que emplearon ese método

MBA Castro, Carina (2020), en su tesis “PROPUESTA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA UNA EMPRESA PARAGUAYA EN EXPANSIÓN”, Universidad Nacional de Córdoba- Facultad de Ciencias Económicas (Córdoba- Argentina), emplea como metodología en el trabajo de campo la observación directa, los cuestionarios y las entrevistas para recopilación de datos.

Barros Hoffens, José Miguel (2014), en su tesis “DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO DE TRABAJO Y SU CAPACIDAD DE TRASCENDER EN EL TIEMPO”. Universidad de Chile. Facultad de ciencias físicas y matemáticas. Departamento de ingeniería industrial (Santiago de Chile, Chile), emplea en el trabajo de campo como técnica de recolección de datos la encuesta y la entrevista, y para la interpretación utiliza el análisis de su contenido.

4.2. Explicar cómo permite alcanzar los objetivos deseados

La investigación realizada es del tipo cualitativa y cuantitativa, para el análisis de la situación actual de la efectividad del equipo de trabajo se combinaron métodos de investigación cualitativa: Observación directa y entrevistas, con métodos de investigación cuantitativa, encuesta y test de satisfacción laboral, para los actuales integrantes del equipo.

Se diseñó e implementó una encuesta y entrevistas al equipo de trabajo actual de la empresa. El objetivo de éstas fue la obtención de información relevante para identificar en el análisis las variables más débiles y/o interesantes.

Además, se diseñó e implementó una entrevista para el principal usuario del proceso de I+D: “producción”, representado por el gerente del área y el jefe de planta. Ésta tenía por objetivo obtener información respecto al funcionamiento del equipo de trabajo en la entrega de sus salidas de proceso (documentos, soluciones, registros). Así surge la oportunidad de contrastar visiones internas y externas, para enfocar claramente las propuestas de mejora, no sólo al trabajo del equipo, sino también a los productos ofrecidos (salidas del proceso) y al cumplimiento de expectativas por parte de los usuarios. Con esta información se complementa el análisis de las variables anteriormente filtradas y seleccionadas provenientes de los métodos aplicados al equipo de trabajo, siendo modificadas y actualizadas.

La investigación cualitativa representa el punto de partida para identificar la situación actual y descubrir problemas y/u oportunidades, que a través de los métodos cuantitativos se podrá confirmar y ayudar a comprender mejor.

El Trabajo de campo realizado consistió en las siguientes fases:

1º Fase: Identificación de la situación actual del equipo de trabajo y el área.
Recolección de información.

- Reunión con Gerente de Producción y jefe de planta (cliente).
- Observación directa del equipo actual y el área.
- Encuesta a los integrantes del equipo actual.
- Entrevistas a los integrantes del equipo actual.
- Test de satisfacción a los integrantes actuales.

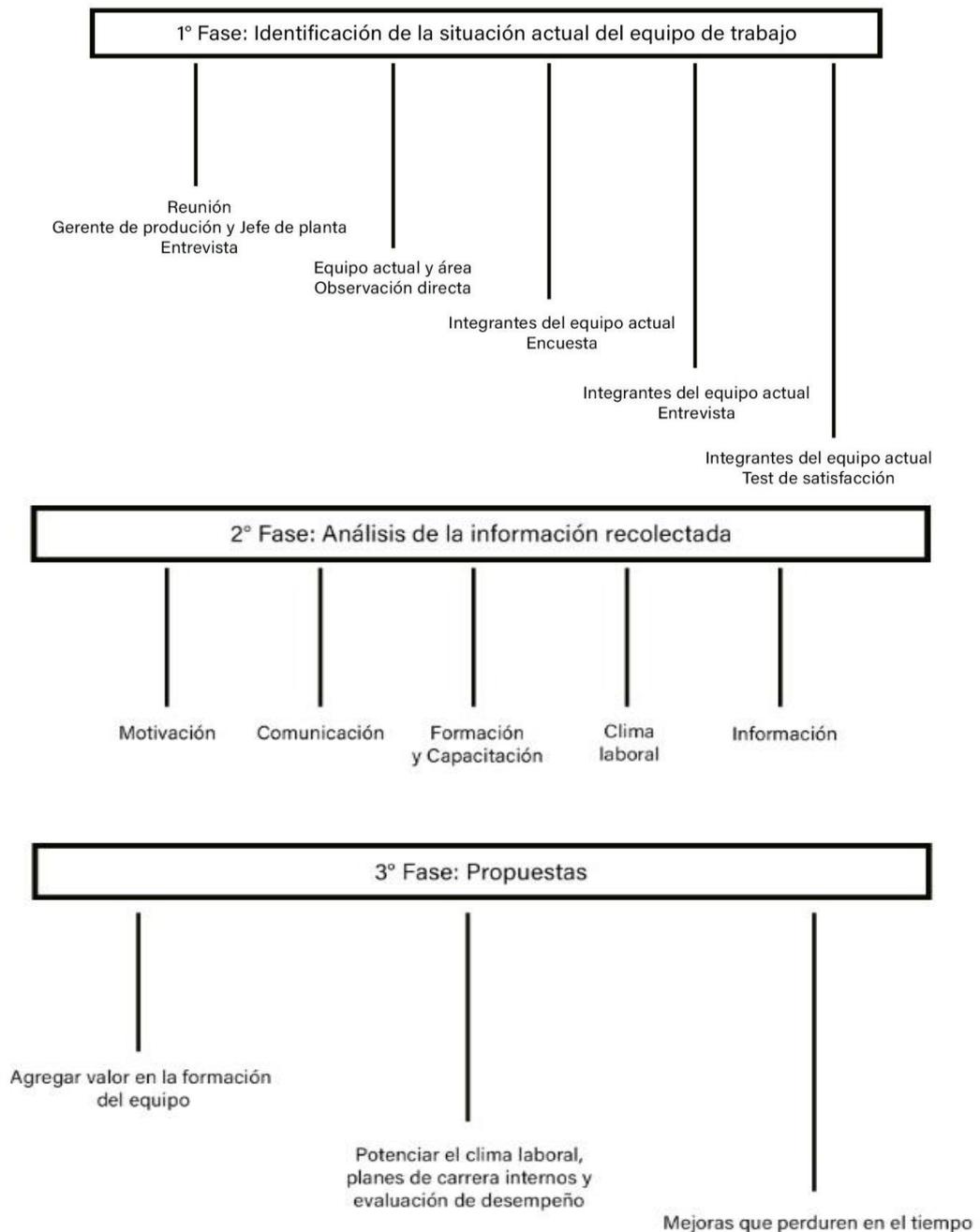
2º Fase: Análisis de la información recolectada. Temas a analizar:

- Propósito común
- Relaciones
- Comunicación
- Procesos
- Roles
- Clima laboral
- Liderazgo

3º Fase: Propuestas

- Agregar valor en la formación del equipo
- Potenciar el clima laboral, planes de carrera internos y evaluación de desempeño
- Mejoras que perduren en el tiempo

Gráfico N°4 : Metodología



Fuente: Elaboración propia.

5. Análisis y Resultados

5.1. Procedimientos ejecutados en la metodología

5.1.1. Diagnóstico Exploratorio

Se realizó una reunión con el Gerente de Producción (cliente y responsable del área). En esa reunión se informó sobre cómo se aplicaría la metodología propuesta y los objetivos que se quieren lograr, por su parte ellos dieron a conocer sus puntos de vista respecto a cómo se desenvuelve el equipo de trabajo del área de I+D, y también los planes a futuro que involucran a este.

5.1.2. Proceso de recolección de información

El proceso inició con las reuniones con el gerente de producción, donde se utilizó la entrevista como método de recolección de información.

En el caso del equipo de trabajo del área de I+D, se aplicaron los tres métodos propuestos: observación directa, encuestas y entrevistas.

5.1.2.1. Población y muestra:

Se aplicaron las metodologías al total de integrantes del área de I+D (8 personas), aunque desde el punto de vista estadístico la muestra puede ser reducida, se está analizando el 100% (universo) de los individuos, lo que la convierte en representativa para obtener resultados válidos.

5.1.2.2. Observación directa:

Esta metodología se aplicó al total de los integrantes del área de I+D.

Previa comunicación a los integrantes del área, sobre la aplicación del método, se les solicitó asistencia y que desarrollen sus actividades naturalmente. Con la asistencia de los 8 integrantes que conforman el área, la jornada bajo observación directa comenzó a las 7 hs de la mañana y finalizó a las 12 hs. Durante las cinco horas, se evaluaron los siguientes puntos:

- ¿Cuáles son los roles de los integrantes?

- ¿Cómo se realiza la comunicación entre los integrantes?
- ¿Cómo se relacionan entre sí los integrantes del equipo?
- ¿Cuál es el clima laboral?
- ¿De qué manera se efectúan los procesos?
- ¿Los líderes están bien identificados? Análisis de la gestión de liderazgo
- ¿Se trabaja en pos de obtener los objetivos del área y de la empresa?

5.1.2.2.1 Resultados de la aplicación del método de observación directa:

- Existe una asignación de roles en los proyectos en base a la necesidad y la urgencia de las tareas.
- La comunicación de las tareas es verbal, sin registro en e-mail, sistema informático u otro medio. Esta situación se presenta tanto en la jerarquía vertical como horizontal. Es decir, para los integrantes del área, la dinámica es igual y los requerimientos se realizan verbalmente, sin registro alguno.
- La relación entre los integrantes es fluida, profesional y respetuosa.
- Los procesos de las tareas no se efectúan de acuerdo a métodos estandarizados de trabajo.
- Cada integrante del equipo realiza varias tareas al mismo tiempo.
- Las urgencias y los tiempos en las tareas, permiten la ocurrencia de improvisaciones y desaciertos.
- Las tareas se asignan individualmente y en ocasiones participan 2 o 3 personas, los demás integrantes, aunque aportan sus recomendaciones no participan activamente de los proyectos.
- Las urgencias y las necesidades diarias hacen que no se realicen de manera continua las tareas asignadas, sino que las prioridades se modifican continuamente.
- Se reconocen a los líderes formales como aquellos que asignan las tareas por su cargo.
- Existen liderazgos informales dentro del equipo de trabajo, estos se basan en la experiencia y el conocimiento de esas personas.
- En las tareas no se asignan objetivos, solo requerimientos generales y una estimación del tiempo a cumplirlos.

5.1.2.3. Encuesta:

Este instrumento tiene el objetivo de identificar percepciones personales sobre situaciones cotidianas en el desarrollo de las tareas dentro del equipo de I+D.

La encuesta consiste en 72 afirmaciones basadas en las 6 características propuestas por Pat Mac Millan en su libro "The Performance factor":

- Propósito común
- Roles claros
- Liderazgo aceptado
- Procesos efectivos
- Relaciones sólidas
- Comunicación excelente

Las 72 afirmaciones se dividen en 12 por característica. En cada una de las afirmaciones se presenta la opción de evaluarla utilizando la Escala de Likert de calificación para cuestionar el nivel de acuerdo o desacuerdo. Con esta herramienta se quiere medir reacciones, actitudes y comportamientos de la persona. La escala en cada afirmación asigna el valor 1 significando "muy en desacuerdo" y el 5 "muy de acuerdo".

Se optó por esta escala debido a sus ventajas:

- Es una escala de fácil aplicación y diseño.
- Se pueden utilizar ítems que no tienen relación con la expresión.
- Ofrece una graduación de la opinión de las personas encuestadas.
- Produce mediciones de calidad (precisas y que minimizan el error de medición).
- Permite realizar los análisis necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.

Se pueden hacer comparaciones con evaluaciones anteriores.

A su vez se tienen en cuenta al momento de realizar su análisis de las desventajas que posee esta herramienta:

- Existen estudios científicos que indican que existe un sesgo en la escala, ya que las respuestas positivas siempre superan a las negativas.

- También hay estudios que indican que los encuestados tienden a contestar “de acuerdo” ya que implica un menor esfuerzo mental a la hora de contestar la encuesta.

La encuesta fue enviada a los integrantes del equipo mediante un link utilizando un sistema informático. El link les permitía ingresar al formulario realizado con las herramientas de Google.

Formato de la encuesta:

Se decidió por la utilización de este formato debido al fácil y rápido acceso que la plataforma de Google ofrece, además de las variadas herramientas de análisis con las que cuenta.

Previamente se explicaron los objetivos de la encuesta a todos los integrantes del equipo, introduciéndolos a la vez en los temas a tratar en este trabajo. Ello provocó que se involucraran conscientemente en este proceso, respondiendo con sinceridad, tranquilidad y responsabilidad.

Se mencionó que las afirmaciones descritas en la encuesta sirven para evaluar la realidad de esas situaciones en el equipo de trabajo, y por tanto permitirían la generación de propuestas de mejora.

También se les comentó que las respuestas serán reordenadas, tabuladas y seleccionadas de acuerdo a las necesidades del análisis.

En la encuesta se realizó un encabezado explicando brevemente en que se basa el cuestionario, de qué manera se presenta, cual es el objetivo y cómo completarlo. A su vez permite ingresar nombre, apellido y periodos en los que se encuentra trabajando en el área de I+D.

5.1.2.3.1. Resultados de las encuestas del equipo actual

Ya finalizada la encuesta por todos los integrantes del equipo de I+D, se procedió a ordenar los resultados para su evaluación.

- Primero se tabulo las respuestas agrupándolas según características (Propósito común, Roles claros, Liderazgo aceptado, Procesos efectivos, Relaciones sólidas, Comunicación excelente).
- Luego se sumaron los puntajes por característica, obteniendo directamente una muestra del rendimiento de esa característica, permitiendo además poder compararla con el máximo puntaje que se puede obtener por característica (5 puntos “muy de acuerdo” x 12 afirmaciones x 8 integrantes= 480 puntos). Posteriormente se estandarizaron los resultados y se transformaron las puntuaciones a una escala de notas de 0.0 a 10.0, mediante interpolación lineal, definiendo un mínimo de exigencia de 6 (60 % del puntaje) para la aprobación parcial de la característica.
- En la tabla el significado de las columnas es el siguiente: PC (Propósito común), RC (Roles claros), LA (Liderazgo aceptado), PE (Procesos efectivos), RS (Relaciones sólidas), CE (Comunicación excelente). Los valores que no cumplen con la exigencia establecida (por debajo de 6) se visualizan en color rojo en la tabla. Se anexa tabla con asignación de notas.

Tabla N°3: puntajes generales de cada característica de Pat McMillan

ENCUESTADO	PC	RC	LA	PE	RS	CE
1	39	56	48	43	56	53
2	49	53	47	42	51	40
3	24	28	22	25	40	25
4	52	56	57	46	51	53
5	37	43	40	38	46	44
6	33	42	38	40	40	26
7	19	28	21	22	34	23
8	16	27	15	16	42	19
TOTAL	269	333	288	272	360	283
NOTA	5,4	6,93	6	5,5	7,5	5,84

Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis de las características existen tres que poseen notas por debajo de la exigida siendo las de relevancia al momento de proponer mejoras: Propósito común, Procesos efectivos y Comunicación excelente.

Aunque la característica Liderazgo Aceptado tiene la puntuación necesaria, esta es la mínima, por la que se incluye dentro del grupo de relevancia.

Además del análisis en general de cada característica, se realizará uno más específico, identificando debilidades y fortalezas, asignando además una calificación de riesgo según la cantidad de afirmaciones que estén por debajo de la nota exigida. La obtención de las puntuaciones se realiza de la forma explicada anteriormente con la escala 0-10.

Tabla N°4: clasificación según la cantidad de afirmaciones

Cant. de Afirmaciones	Riesgo
10-12	Muy Alto
7-9	Alto
5-6	Moderado
3-4	Bajo
1-2	Muy bajo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°5: puntaje particular de las afirmaciones de la característica propósito común

CARACTERÍSTICA	AFIRMACIÓN	NOTA
PROPÓSITO COMÚN	Elegí este trabajo porque representa mis ideales.	5,3
	Tengo claros los desafíos futuros del equipo	4,12
	Como equipo tenemos absoluta claridad acerca de nuestra misión, visión y valores comunes	4,87
	Tengo total claridad acerca de las metas del equipo, sus objetivos y mediciones.	3
	Tengo un plan de trabajo que sostiene la consecución de nuestras metas.	3,75
	Nuestro equipo periódicamente revisa resultados, los compara con objetivos y rápidamente ajusta el plan apropiado.	2,25

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la característica Propósito común se identificaron 6 afirmaciones por debajo de la nota exigida de 6, obteniendo una calificación “moderada”. Estos puntos son la demostración de las debilidades dentro de la característica, resaltando principalmente que existen problemas al momento de revisar y medir el trabajo realizado de acuerdo a las metas propuestas.

Tabla N°6: puntaje particular de las afirmaciones de la característica roles claros

CARACTERÍSTICA	AFIRMACIÓN	NOTA
ROLES CLAROS	La combinación de los roles de los integrantes del equipo es la óptima.	4,87
	Estoy bien claro acerca de mi rol y de las expectativas de mi contribución a este equipo.	5,25
	Tengo claridad de los roles y las expectativas de contribución de mis compañeros de equipo.	5,25

Fuente: Elaboración propia.

Esta característica tiene una clasificación “Bajo” por contar con solo 3 afirmaciones por debajo de la nota mínima. Estos puntos revelan la necesidad de trabajar en la correcta asignación de los roles que deben tomar los integrantes.

Tabla N°7: puntaje particular de las afirmaciones de la característica liderazgo aceptado

CARACTERÍSTICA	AFIRMACIÓN	NOTA
LIDERAZGO ACEPTADO	Tengo absoluta claridad de quién es el líder del área de I+D.	5,6
	Nuestro líder orienta de manera efectiva el nuestro camino.	4,87
	Nuestro líder efectivamente considera la participación de los integrantes del equipo en la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.	5,6
	Nuestro líder motiva al equipo dando soporte individual según el tema o área que el equipo requiera.	4,12
	Nuestro líder crea un ambiente en que la iniciativa y la creatividad son potenciadas.	5,25
	Nuestro líder hace un excelente trabajo en ayudar al equipo a mantener clara la dirección, el foco y las prioridades.	4,87

Fuente: Elaboración propia.

Se identificaron 6 afirmaciones por debajo de la nota exigida de 6 en esta característica, reforzando la decisión de tenerla como relevante al momento de realizar propuestas de mejora. La calificación es “**moderada**”, siendo necesario la capacitación y el desarrollo de liderazgos en el equipo.

Tabla N°8: puntaje particular de las afirmaciones de la característica procesos efectivos

CARACTERÍSTICA	AFIRMACIÓN	NOTA
PROCESOS EFECTIVOS	El equipo de trabajo domina los procesos clave del negocio.	4,12
	Nuestros procesos clave están bien definidos y entendidos por todos los integrantes.	4,87
	Regularmente nos sentamos a discutir cómo lo estamos haciendo y qué estamos aprendiendo para mejorar nuestros procesos.	3,37
	Como equipo, tenemos sistemáticamente reuniones para la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.	1,87
	Tenemos un proceso efectivo para la fijación y manejo de prioridades.	3
	Nuestras reuniones se caracterizan por su eficiencia y comunicación efectiva.	2,25
	Tenemos sistemas efectivos que soportan la ejecución de nuestros procesos de trabajo.	4,87

Fuente: Elaboración propia.

Con 7 afirmaciones por debajo de la nota exigida de 6, la calificación de riesgo es “**Alto**”, siendo la característica con mayor necesidad de mejora. El equipo es consciente que se deben plantear reuniones y de la importancia de estas.

Tabla N°9: puntaje particular de las afirmaciones de la característica relaciones sólidas

CARACTERÍSTICA	AFIRMACIÓN	NOTA
RELACIONES SÓLIDAS	Tenemos un set de reglas escritas que regulan nuestras relaciones e interacciones.	1,87

Fuente: Elaboración propia.

Esta característica solo cuenta con una afirmación por debajo de la nota mínima, la calificación de riesgo es “**Muy bajo**”. La relación que existe entre los compañeros del área de I+D es una de sus grandes fortalezas.

Tabla N°10: puntaje particular de las afirmaciones de la característica comunicación excelente

CARACTERÍSTICA	AFIRMACIÓN	NOTA
COMUNICACIÓN EXCELENTE	Los canales actuales de comunicación son los óptimos.	2,6
	VLV S.A. es eficaz en anteponerse a malos entendidos o confusiones.	3
	Actualmente se realizan mejoras constantes en los canales de comunicación.	5,6
	Este equipo es maestro en el arte de “hablar directo”. Sabemos cómo ser duros con los problemas y flexibles con las personas	4,87
	Todos los integrantes se mantienen informados y conectados en cómo lo están haciendo todos para cumplir sus metas.	3,75

Fuente: Elaboración propia.

La comunicación es otra de las características de relevancia para mejorar, su calificación es “**moderada**”, revelando ineficiencias en la transmisión de la información.

5.1.2.4. Entrevistas

Las entrevistas realizadas al equipo de trabajo actual y al cliente (gerente de producción y jefe de planta) tuvo como objetivo profundizar sobre las respuestas obtenidas en la encuesta, para ello, se realizaron 21 preguntas considerando las 6 características de equipos de alto desempeño propuestas por Pat Mcmillan.

Se entrevistó a cada uno de los 8 integrantes del equipo de trabajo del área de I+D, la totalidad de la población, al gerente de producción y al jefe de planta. Las entrevistas fueron semiestructuradas, se mantuvo la estructura básica de una entrevista, pero también fue flexible para generar un ambiente más relajado y cómodo para el entrevistado. La aplicación de la metodología cumplió con el objetivo propuesto y resultó un instrumento confiable de validación.

Cada entrevista duró entre 15-20 minutos por persona, se les explicó a los entrevistados el tema de investigación y los objetivos al aplicar la metodología, reforzando lo informado al momento de completar la encuesta. Esto permitió hacer inclusivo el proceso, provocando confianza y tranquilidad al momento de responder. Se remarcó a los entrevistados la importancia de responder con total honestidad y compromiso.

Las respuestas luego se ordenaron según las 6 características propuestas. Los principales resultados obtenidos se recopilaron en un documento resumen. Posteriormente fueron analizados y relacionados con los datos provenientes de la observación directa y la encuesta aplicadas anteriormente.

5.1.2.4.1. Resultados de las entrevistas a los integrantes del equipo

Los principales resultados de las entrevistas se presentan a continuación separados según las características de un equipo de alto desempeño.

- **Propósito común:** es una de las características que tuvo menor puntaje en el análisis cuantitativo de las encuestas.
 - Para el equipo de trabajo del área de I+D no se identifica en forma explícita el propósito claro y común de la empresa, reconocen como propósito implícito el de aumentar la cantidad de ventas solamente, cuestionan la falta de planificación y objetivos correctamente definidos.
 - El total de los integrantes entiende la necesidad de tener un propósito común que los guíe y coordine en sus tareas cotidianas.
 - La mayoría de los integrantes del equipo asocian a la empresa con su meta de conseguir aprendizaje, restando importancia a la parte económica.
 - Entre los valores importantes que mueven el equipo de trabajo se encuentran el compañerismo, la flexibilidad, la responsabilidad, la superación, el profesionalismo y la colaboración.
- **Roles claros:** el equipo en general considera que existen diferentes roles, algunos no se modifican y otros sí.
 - La mayoría no ha cumplido siempre el mismo rol, sino que, dependiendo de la tarea, se les asignó mayor o menor responsabilidad.
 - La asignación de los roles no se realiza en base a lo que cada integrante califique según su perfil y/o experiencia, o en qué le gustaría participar, sino que es función de quien tiene menor carga de trabajo. Esta forma de decisión provoca que no existan roles claros en los proyectos, pudiendo sufrir varios cambios a través del desarrollo de los mismos.
 - Se acepta la idea de que todos sean buenos para realizar todas las tareas.

- Aunque la rotación en los roles funciona como motivador, pero también genera muchas veces la falta de claridad en las tareas específicas de cada uno.
- La desmotivación es recurrente en general en los integrantes del equipo, ya que no participan en la decisión de las asignaciones de los roles y quedan a cargo de tareas que no les parecen interesantes o desafiantes.

La separación de roles según los integrantes dentro del área de I+D es la siguiente:

- Ingenieros: tareas de diseño, cálculo resistivo, dispositivos, soluciones mecánicas, calidad, codificación, realización de planos.
- Diseñadores: tareas de diseño, dispositivos, codificación, realización de planos, manuales.
- Codificador: codificación, realización de planos.
- Operador de pantógrafo: realiza los programas para el corte por láser y plasma.

Cabe destacar que no se reconocieron roles que se vinculen a la Planificación, Gestión y Evaluación de proyectos.

En el funcionamiento del equipo de trabajo se observa que ante un aumento de las tareas en el área, los roles deberán definirse más claramente, proponiendo límites y responsabilidades.

La definición de roles claros es fundamental para el reclutamiento de nuevos integrantes.

- **Liderazgo aceptado:** El equipo de trabajo no reconoce en general quien es el líder de la empresa. A nivel del área de I+D, tampoco es claro identificar el líder. Con el uso de la entrevista se confirmó la necesidad de mejorar en este aspecto, hecho que ya se visualizaba al momento de aplicar la observación directa y la encuesta.

En las respuestas podrían identificarse líderes formales e informales. las características dentro de los formales son:

- Gerente de producción: toma de decisión.
- Jefe del área de I+D: inclusivo, sociable, cooperador.

El líder informal y sus características:

- Ingeniero A: comunicativo, responsable.

Aunque sí exista un líder responsable de la empresa este no se visualiza por los integrantes del equipo, en el caso específico del área de I+D debería quedar claro la necesidad de un líder o líderes, y para ello hay que entrenarlos ya que cada integrante es un posible líder.

- **Procesos efectivos:** es otra de las características con bajo puntaje en el análisis de las encuestas.

- Solo los miembros del equipo con más de 4 años de permanencia identifican la existencia de algunos procesos en el área, y ni siquiera entre este grupo existe claridad en la definición de los procesos.

- Se identificó como proceso clave el de diseño y desarrollo de productos en el área de I+D. En la actualidad se cuenta con la certificación de las normas IRAM⁸ en cuanto a gestión de la calidad, debido a esto existe una metodología de aplicación que busca ordenar los pasos a seguir en este proceso, pero que falta cumplir rigurosamente en la práctica.

- Otros procesos que se identificaron en el área son los vinculados a Gestión de la calidad y la preparación de los programas para el corte láser y plasma.

- No existen procesos vinculados al desarrollo de los integrantes del equipo o a la mejora en la forma de realizar las tareas (revisiones). El primero de los procesos tiene que ver con lograr relaciones sanas y productivas dentro del área, desarrollando habilidades y actitudes necesarias para que sean capaces en los roles a desempeñar en los proyectos en el corto y en el largo plazo.

Nuevamente al identificar un proceso clave, los integrantes con más años de permanencia tuvieron mayor claridad para expresarlo. Por parte de estos

⁸ IRAM: Instituto Argentino de Normalización y Certificación, es el encargado de la normalización y certificación, en Argentina.

entrevistados el proceso clave es la revisión, para evitar errores en el momento de las salidas del proceso de I+D.

Vinculado con el propósito implícito de conseguir mayor cantidad en ventas, los procesos se ven afectados en su aplicación debido al cumplimiento de los proyectos según su urgencia, sin respetar una planificación o una gestión ordenada.

- **Relaciones sólidas:**

- La empresa no propone un plan que mejore las relaciones dentro del equipo de I+D o en general para cualquier área, pero si existe buena disposición a escuchar para poder solucionar si aparece algún problema.
 - No se trabaja proactivamente sino en forma reactiva, cuando surge el problema se intenta solucionar.
 - El equipo de trabajo está integrado por 8 personas, algunas de ellas tenían una relación de amistad antes de desempeñarse como colaboradores del área de I+D. La relación actual es bastante positiva, la opinión de la mayoría es que existe un buen ambiente de trabajo donde se puede hablar con confianza con los demás.
 - Un punto a mejorar, destacado por varios de los integrantes, es “evitar situaciones donde la comunicación verbal no es la adecuada ya que se utilizan términos ofensivos, descalificadores o que no pertenecen al ámbito laboral”. Este hecho no se ha visualizado por todos los integrantes, pero es un factor en el que se debe trabajar para evitar que se transforme en un problema grave. Con la existencia de algún mecanismo que aporte a mejorar las relaciones esto se evitaría. El tipo de relación que exhiben los integrantes dentro del área I+D, no se podría definir como de amigos, pero sí hay relaciones más cercanas que otras, donde la confianza y el apoyo los motiva.
 - En general el equipo es unido y funciona en base a la disposición al trabajo.
 - Todos los integrantes del equipo están dispuestos a conversar, para encontrar soluciones ante todo tipo de problemas, siendo comprensivos y abiertos.
- **Comunicación excelente:** el equipo remarca la existencia de canales informales donde no están bien definidos sus objetivos.

- La mayoría concuerda en que el canal más utilizado es la comunicación verbal presencial, y aunque no es mala, presenta deficiencias al momento de revisar algún dato relevante.
- Otro canal utilizado es la conversación telefónica, con las mismas deficiencias que la comunicación verbal presencial. Actualmente también se hace uso de WhatsApp como canal de comunicación, el cual presenta ventajas, ya que se pueden enviar mensajes, fotos, videos y audios, que luego quedan registrados.
- Un canal muy poco utilizado por los miembros del equipo es la utilización de email.
- No existen reuniones donde en conjunto se traten temas que ayuden al desarrollo del equipo y de las tareas a realizar.
- Dentro del equipo la comunicación se ha descrito como “buena”, siendo necesarios mecanismos que ayuden a mejorarla, buscando soluciones que aporten la información necesaria al momento de realizar algún tipo de revisión.

5.1.2.4.2. Resultados de las entrevistas al cliente del área (gerente de producción y jefe de planta)

El cliente del área de I+D, representado por el gerente de producción y el jefe de planta, destacan los siguientes puntos:

- Los propósitos generales de la empresa no están claramente definidos e informados tampoco para ellos.
- Los objetivos no están claramente planteados al área de I+D por parte de la directiva de la empresa.
- Reconocen que los integrantes del área tienen muchas tareas para realizar con objetivos nuevos y algunas se desarrollan al mismo tiempo.
- No identifican de manera directa al líder o líderes del área.
- En general las intervenciones del área tuvieron ponderaciones positivas en cumplir con las expectativas y agregaron valor al producto.
- La relación con el área y los integrantes es buena, y el feedback es bien recibido.
- La comunicación tiene deficiencias, el canal común es el verbal, con los problemas que eso presenta.

- En cuanto a las mejoras recomiendan capacitación y mayor presencia en los puestos de armado y con los colaboradores de planta.

5.1.2.5. Test de satisfacción

Este instrumento tiene el objetivo de identificar percepciones personales y colectivas sobre la satisfacción en cuanto a la tarea realizada, el salario, la pertenencia y el estatus e implicación en la empresa, dentro del área de I+D. Se aplicó al total de los integrantes del equipo de trabajo.

El modelo de test utilizado se adoptó de las recomendaciones del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo perteneciente al Ministerio de Trabajo de España.

El test se encuentra dividido en dos partes. En la primera parte se busca describir un índice cuantitativo general y específico de satisfacción laboral, fácilmente puntuable y con posibilidad de aplicación colectiva. El cuestionario que se utiliza para ello, demanda sobre el grado de satisfacción por la tarea realizada, el salario, la pertenencia y el estatus e implicación en la empresa. El objetivo es conocer qué conciencia tienen las personas sobre esos temas en la empresa.

En la segunda parte, el cuestionario se amplía con un análisis cualitativo de la satisfacción, que aporta alguna luz sobre el perfil motivacional de los sujetos. Interviniendo los modos directo e indirecto de medir la satisfacción laboral y se basa en los test elaborados primeramente por el Survey Research Center, de Michigan; en los trabajos posteriores de Herzberg y Crozier en EE.UU. y Francia respectivamente (1966-1970) y en adaptaciones españolas al último de ellos, como la de Lucas A. (1981).

El test fue enviado a los integrantes del equipo mediante un link utilizando un sistema informático que les permitía ingresar al formulario realizado con las herramientas de Google.

Formato de la encuesta: como en el caso de los otros formularios se optó por la utilización de este formato debido al fácil y rápido acceso que la plataforma de Google ofrece, y a las variadas herramientas de análisis con las que cuenta.

Previamente a la realización del test se explicaron los objetivos a todos los integrantes del equipo, lo que provocó que se involucraran conscientemente, respondiendo con sinceridad, tranquilidad y responsabilidad.

Se mencionó que las respuestas sirven para evaluar la realidad de esas situaciones en el equipo de trabajo, y por tanto permitirían la generación de propuestas de mejora.

El test presenta un encabezado explicando brevemente cómo completarlo. A su vez permite ingresar nombre, apellido y sexo, fecha de ingreso y área a la que pertenece.

5.1.2.5.1. Resultados del test de satisfacción

Completados los test por todos los integrantes del equipo de I+D, se procedió a la evaluación de los resultados.

Con los datos de la primera parte del test se obtiene un índice cuantitativo de satisfacción general y otros parciales respecto al salario, al tipo de trabajo, a los subordinados, a los directores o superiores, a la promoción y a la organización.

Para la obtención de los índices, se calculan los porcentajes correspondientes al grupo analizado en cada una de las casillas de clasificación, luego se los multiplica por el número de ponderación asignado y el total de la suma se divide por 300. Los índices obtenidos oscilan entre un máximo de ponderación de +1 y un mínimo de cero, sin tener el punto medio (0,5) significación estadística. Cada índice es una variable unidimensional que nos da la siguiente fórmula: $i = (3M + 2B + P) / 300$

M representa el porcentaje de las personas que en el equipo manifestaron estar muy contentas, B el porcentaje de aquéllas que manifestaron estar bastante satisfechas y P el porcentaje de las que contestaron estar poco satisfechas

El objetivo es cuantificar los resultados para poder establecer comparaciones en la intensidad y generalidad de los procesos estudiados.

Tabla N°11: Resultados de índice de Satisfacción Laboral

FACTORES	%M	%B	%P	i (índice)
Salario	0	25	50	0,33
Trabajo que hace	25	75	0	0,75
Subordinados	50	50	0	0,83
Jefes y superiores	0	50	25	0,42
Compañeros	50	50	0	0,83
Promoción	0	0	75	0,25
Organización del trabajo	0	0	75	0,25
General	0	25	75	0,42

Fuente: Elaboración propia.

Calculados los índices y considerando la escala de 0-1 se destacan los siguientes puntos:

- El índice **general** tiene un valor de 0,42, muy alejado del 1 que representaría el óptimo, debido principalmente al bajo valor que obtuvieron 4 de los 7 factores.
- Los factores **salario**, **promoción** y **organización del trabajo** presentaron los índices más bajos de satisfacción para el equipo de trabajo.
- El resultado de **jefes y superiores**, es bajo y se relaciona directamente con los factores de menor ponderación: **salario**, **promoción** y **organización del trabajo**.
- A los integrantes del equipo le gusta el tipo de tarea que realiza, siendo el valor de **trabajo que hace** 0,75.
- **Compañeros** como **subordinados** (personal de planta con el que se trabaja cuando se construyen los proyectos), tienen los valores más altos 0,83, siendo coherente este resultado con otros obtenidos en las metodologías aplicadas.

En la segunda parte del test, se busca realizar un análisis cualitativo para lo cual se utilizó el método del perfil de Herzberg que compara en un cuadro bipolar las frecuencias de los motivos de satisfacción e insatisfacción.

Tabla N°12: % de cada factor como causa de satisfacción e insatisfacción con relación al total de veces mencionado

FACTORES	% INSAT	%SAT
Logros	0	100
Reconocimientos	0	100
El trabajo mismo	25	75
Responsabilidad	60	40
Promoción	0	0
Competencia del superior	100	0
Remuneración	100	0
Dirección y relaciones humanas	67	33
Condiciones de trabajo	100	0

Fuente: Elaboración propia.

Realizado el test de satisfacción los resultados cualitativos relevantes son los siguientes:

- Los factores **logros** y **reconocimientos** son considerados totalmente satisfactorios y motivadores para los integrantes del equipo de trabajo.
- Se vincula directamente con la insatisfacción y desmotivación, la **competencia del superior**, la **remuneración** y las **condiciones de trabajo**.
- La **promoción**, no fue un factor elegido como satisfactorio ni insatisfactorio, esto se relaciona al hecho de que no existe en la actualidad planes de carrera dentro del área y la empresa.
- El **trabajo mismo** es considerado un motivador, aunque existen situaciones de ineficiencia que provocan insatisfacción, donde se destacan la falta de objetivos y planificación, los problemas en la comunicación y la distribución de las tareas.
- La **responsabilidad** tiene un porcentaje más alto como causa de insatisfacción que de satisfacción, y se relaciona con otro factor que es el de **dirección y relaciones humanas**. Estos factores afectan al equipo cuando no se asignan responsabilidades claras en las tareas o no son asumidas por los directivos en el desarrollo de áreas estratégicas.

A los integrantes del equipo de trabajo les gusta y motiva el asumir responsabilidades al desarrollar sus tareas.

5.1.3. Recomendaciones finales

5.1.3.1. Recomendaciones a nivel organización:

- Enunciar y hacer conocido el propósito, misión, visión y valores de la empresa a todos los colaboradores.

La conocida red profesional LinkedIn junto con Imperative, publicaron el informe Purpose at work, realizado sobre una base de 26.151 miembros de LinkedIn de 40 países, y que pretende ser el mayor estudio mundial sobre el papel del propósito en las plantillas laborales.

Según el informe, el 58% de las organizaciones con un propósito claramente articulado y entendido experimentaron un crecimiento de más de un 10%, mientras que un 42% de aquellas sin un propósito claro obtuvieron crecimientos negativos.

El propósito es un factor importante en el lugar de trabajo, cada vez son más los empleados que valoran muy positivamente aquellos puestos de trabajo que les permiten conectarse con su propósito personal.

Los empleados más orientados al propósito tienen mejor desempeño que aquellos que sólo ven el trabajo meramente como una forma de obtener unos ingresos y/o un estatus determinado.

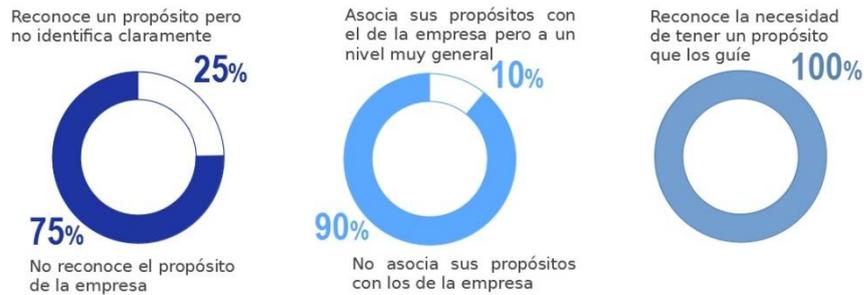
- Plantear los objetivos claramente por parte de la directiva y cómo se lo va a medir. Utilizar indicadores.
- Involucrar a la directiva en la importancia de desarrollar el equipo de trabajo.
- Desarrollar un área de Gestión del talento. La actual área de recursos humanos cumple con tareas básicas, si la organización desarrolla esta área y logra mejorar el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores, la capacitación, el reclutamiento con perfiles definidos para los puestos, esto se transformará en un fuerte compromiso de los colaboradores que beneficiará a la empresa en distintos aspectos:

- Reducción de los índices de rotación de personal.
 - Aumento en la productividad.
 - Cumplimiento de resultados.
 - Incremento en la motivación y satisfacción de los empleados.
 - Mejora en los resultados y ventajas competitivas.
 - Baja del ausentismo.
 - Retención del Talento Humano.
- Realizar test de satisfacción y evaluaciones de desempeño.
 - Dar a conocer al área de recursos humanos la necesidad de feedback por parte de los colaboradores, cuyo segmento en crecimiento pertenece a la Generación “Millennials”, para los cuales es muy importante el “Feedback constante” de su desempeño. A tal efecto, se recomienda realizar Evaluaciones de Desempeño y comunicarlas.
 - Realizar capacitación que permita la formación de un equipo de alto desempeño, esta debería estar dividida en módulos con los temas que permitan corregir las debilidades detectadas y acentúen las fortalezas del equipo de trabajo. La instrumentación deberá realizarse según clases magistrales y discusiones del tipo taller facilitadas por el docente y con la participación activa de todos los participantes. La responsabilidad de la aplicación de la capacitación será del representante de la directiva y apoderado de la empresa, siendo su decisión el asignar el personal de recursos humanos que deberá contratar al docente, asignar el lugar, planificar la conducción del taller, y realizar las tareas de monitoreo y control del progreso de los participantes. Se sugiere un modelo de capacitación-ver Anexo N° VII.

5.2. Datos cuantitativos y nominales

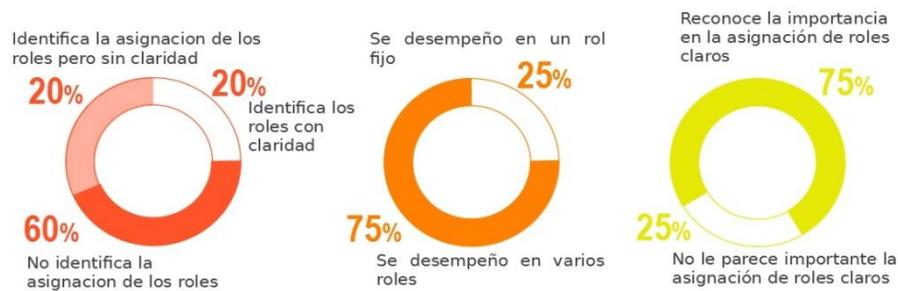
En el siguiente apartado se presentarán los resultados resumidos de las entrevistas en forma gráfica:

Gráfico N°5: resultados relevantes de la característica propósito común



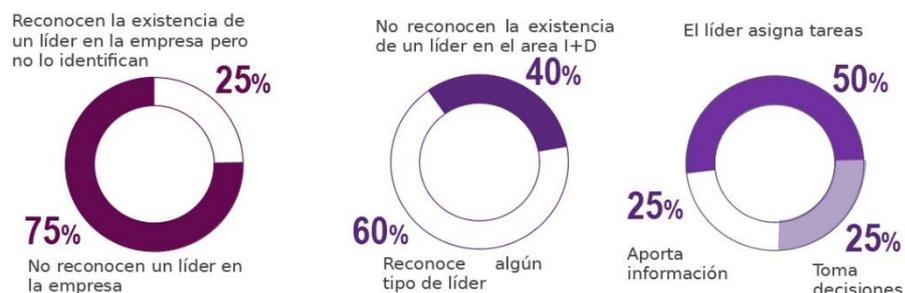
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°6: resultados relevantes de la característica roles claros



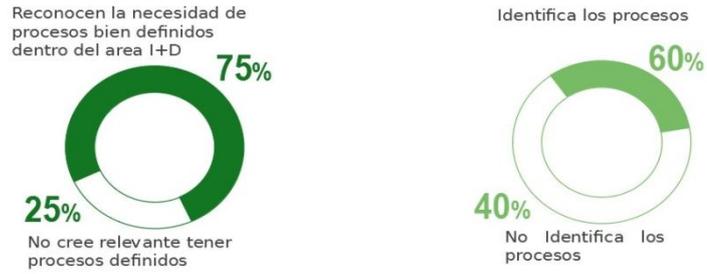
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°7: resultados relevantes de la característica liderazgo aceptado



Fuente: elaboración propia

Gráfico N°8: resultados relevantes de la característica procesos efectivos



Fuente: elaboración propia

Gráfico N°9: resultados relevantes de la característica procesos efectivos



Fuente: elaboración propia

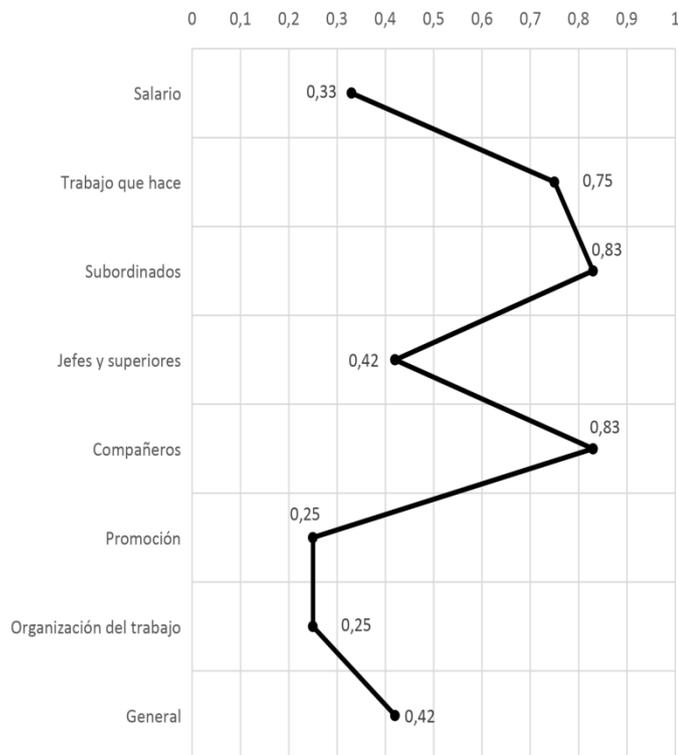
Gráfico N°10: resultados relevantes de la característica comunicación excelente



Fuente: elaboración propia

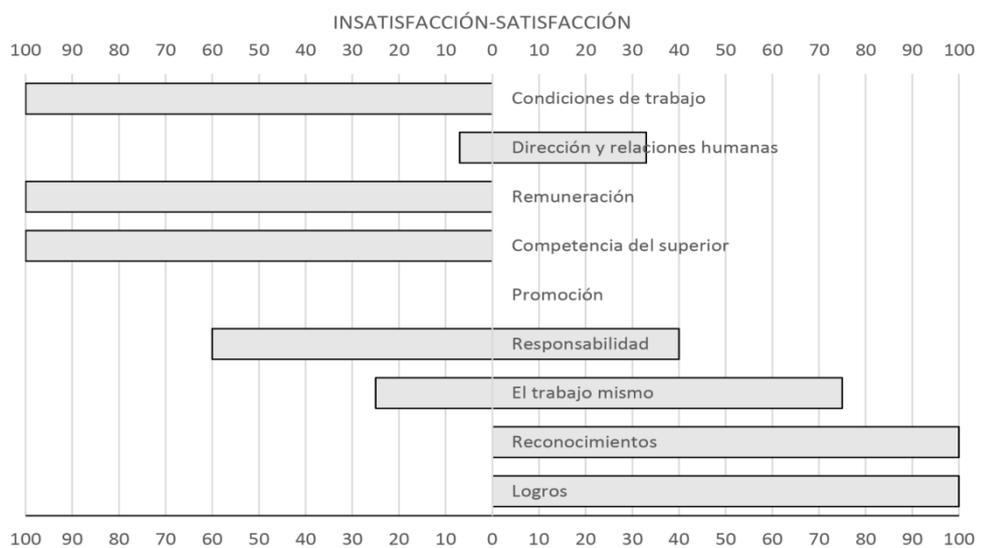
A continuación, se observan los resultados resumidos de los test de satisfacción en forma gráfica:

Gráfico N°11: Índice de satisfacción laboral



Fuente: elaboración propia

Gráfico N°12: Comparación de motivos de insatisfacción y satisfacción a través de % de veces que el factor se cita como causante de una u otra



Fuente: elaboración propia

5.3. Discusión de los resultados con la literatura abordada

Respecto al eje temático Efectividad:

Considerando lo enunciado en el objeto del trabajo y la justificación, apartados 2.1. y 2.8. respectivamente, y relacionándolo con el enfoque teórico apartado 3.1., la efectividad aumentaría consiguiendo un equipo de trabajo de alto desempeño.

La efectividad dentro del equipo de trabajo se obtiene según lo enunciado en el apartado 3.1.8. cuando se cumple con los criterios: Generar un producto o servicio aceptable para sus clientes, aumentar con el tiempo la capacidad de trabajo y generar el aprendizaje de cada uno de los miembros del equipo en forma individual.

Según los resultados obtenidos, estos criterios se consiguen de forma no planificada por la dirección, no existen métricas ni indicadores que permitan la comparación y posterior toma de decisión para conseguir mejoras.

La mejora de la efectividad está vinculada directamente con las condiciones estructurales y accesorias enunciadas en el apartado 3.1.8., para conseguirla la dirección:

- Necesita involucrarse más activamente en la formación y desarrollo del equipo de trabajo, de acuerdo a la necesidad planteada en el enfoque teórico:

“Una dirección que impulse, fije metas claras, retadoras y consecuentes, haga que los miembros del equipo estén motivados y sepan hacia dónde enfocar sus talentos y atención”.

- Debe realizar la evaluación buscando la mejora y aplicar un sistema de recompensa objetivo individual y colectivo, en la teoría figura:

“Un contexto organizacional que brinde soporte: en este aspecto debe existir un sistema de evaluación y recompensas, el cual debe estar dirigido para que los miembros del equipo sean responsables tanto individual como colectivamente”.

- Proveer información clara, capacitación y herramientas para realizar las tareas, esa necesidad se plantea en la teoría de la siguiente manera:

“Los sistemas de información deben proveer todos los datos que el equipo requiera para ejecutar su trabajo; Los miembros del equipo deben poder acceder al entrenamiento que proporcione la empresa y a la asistencia técnica necesaria para que el equipo funcione. Las herramientas necesarias también deben estar al alcance del equipo y disponer del tiempo suficiente y de espacio físico para desarrollar sus actividades”.

- Proporcionar asesoría ("coaching") experta en trabajo de equipo, las interacciones deben trabajarse para mejorar la efectividad, de acuerdo a lo enunciado en la teoría:

“...este entrenamiento debe estar encaminado a cualquier aspecto de las interacciones que está obstaculizando el trabajo en equipo. Todo equipo en sus procesos de interacción experimenta unas "pérdidas de proceso", las cuales son ineficiencias que le impiden al grupo obtener el máximo teórico en su desempeño, pero también existen unas "ganancias de proceso" que se presentan cuando los miembros interactúan de tal forma que refuerzan su esfuerzo colectivo”.

Respecto al eje temático Equipo de Alto desempeño:

Los resultados obtenidos destacan los aspectos que no se adaptan en el equipo actual para ser considerado un equipo de alto desempeño, de acuerdo a las definiciones del apartado 3.1.5.1. y que deben ser mejorados:

- La empresa tiene que trabajar en hacer conocido el Propósito común, que según la teoría deber ser:

“... relevante para todos en la organización y estar relacionado con las necesidades, intereses y metas de cada uno. La energía y el esfuerzo que los integrantes estén dispuestos a invertir tiene relación directa con la creencia en el propósito de la Empresa...”

- La identificación de Roles claros debe mejorarse si se quiere alcanzar un mayor desempeño del equipo, para ello según la teoría: “Los roles deben estar relacionados con el diseño del equipo de trabajo, el tener roles claros es la

estrategia para cooperar. El objetivo es poder relacionarse de manera efectiva y conseguir multifuncionalidad y pro-actividad...

Al definir los roles es importante que sean compatibles con las habilidades y competencias de las personas, permitiendo que aumente la confianza en uno mismo y se puedan asumir nuevos desafíos.

Los roles deben ser complementarios, los integrantes no deben sentir que su trabajo se bloquea por otro o que realiza lo mismo que otro integrante, evitando excesos de trabajo para algunos y/o falta para otros, en todo momento se debe buscar la cooperación..."

- En los resultados se destaca la necesidad de trabajar en la formación e identificación de líderes. Una de las características más importantes para conseguir un equipo de alto desempeño según la bibliografía es el Liderazgo.

"Los liderazgos deben ser claros y competentes en todo equipo de alto desempeño. Es quien debe guiar a los integrantes en base al propósito de la empresa.

El líder tiene que ser capaz de generar un ambiente donde se promueva la creatividad y motivación.

El líder de un equipo de alto desempeño se ve como un rol y no como una posición, su responsabilidad es compartir en vez de controlar, es un facilitador.

El líder debe ser una persona Honesta, Competente, Visionaria e Inspiracional, siempre enfocada en que estas características trasciendan más allá de su cargo..."

- Otra de las características importantes a mejorar es la de Procesos efectivos ya que no se adapta a la definición:

"...Los equipos y los procesos deben ser compatibles de lo contrario se dificulta la posibilidad de cumplir con excelencia las metas propuestas. Los procesos deben ser claros, e incluir la toma de decisiones y la posible resolución de los

problemas que orienten constantemente al propósito de la empresa. Tener procesos estandarizados y claros en la empresa genera aportes en la planificación, la ejecución, ...”

- Aunque en Relaciones el equipo demuestra estar mejor que en otras características también debería trabajar en cumplir con el enunciado teórico propuesto y fomentar la confianza:

“La confianza es un valor fundamental a la hora de trabajar de manera conjunta con otras personas. La confianza se puede entender como un juicio sobre la seguridad que las personas que un equipo u organización, tienen sobre los demás, en el sentido de creer en sus buenas intenciones y su capacidad para cumplir lo que prometen y cuidar de los demás.

Con confianza el trabajador colabora y se abre al aprendizaje personal y de equipo, se atreve a innovar, acepta cometer errores y confronta sus ignorancias e incompetencias de manera proactiva. Al afrontar nuevos desafíos, existe la oportunidad de tener responsabilidad mutua. Esto no quiere decir bajo ninguna circunstancia que alguien deje de hacerse cargo de sus responsabilidades, sino todo lo contrario, contar con el apoyo incondicional de los demás es una clara expresión de solidaridad y de amor, que son generadores de confianza...”

- La comunicación de acuerdo a los resultados es una de las características que más se tiene que desarrollar si se quiere conseguir un equipo de alto desempeño.

“La comunicación es el medio para cooperar y generar soluciones de manera conjunta entre todos los integrantes del equipo. Rápido, claro y efectivo son algunos beneficios de los equipos que son maestros en las conversaciones “directas”, de modo que haya poco de confusión y errores de entendimiento...”

El desarrollo de un equipo de alto desempeño está íntimamente ligado al área de gestión del talento, en el apartado 3.1.2., se enuncia: “Hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración,

seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados”. (Wayne Mondy, R., 2010).

6. Implicancias

En base a los objetivos planteados en el trabajo y a los resultados observados se realizan las siguientes recomendaciones:

6.1. Desarrollo del área de Gestión del Talento

Para obtener los objetivos planteados, resulta fundamental una adecuada gestión del talento humano. Es por ello que resulta crucial que se desarrolle la gestión de Recursos humanos, mediante capacitaciones tanto de los nuevos procesos como de las herramientas que serán necesarias utilizar para permitir la digitalización de los mismos.

Contar con un área responsable de la humanización de la empresa, con el fin de conseguir los objetivos, mejorando la efectividad, es una ventaja competitiva que suma valor. Actualmente solo se realiza la selección de los colaboradores, se propone incluir y desarrollar integralmente el área con acciones de capacitación, clima laboral, evaluación de desempeño, planes de carrera que impactaran en la motivación y fidelización de los colaboradores.

Considerando los resultados del análisis del desempeño actual del equipo de trabajo del área de I+D, el ítem Propósito Común tuvo una baja puntuación, evidenciando una falencia en la forma que se da a conocer la misión, visión y valores de la empresa, por tanto, debe incluirse la formación de comunicadores y líderes para alinear los objetivos personales con los de la compañía.

Considerando la mejora de la efectividad y la digitalización de los procesos se recomienda el uso de un software de evaluación del desempeño.

Importancia de la evaluación del desempeño: es una herramienta que permite detectar debilidades y fortalezas, para tomar decisiones y conseguir los objetivos. Además, les permite a los colaboradores conocer cómo están desarrollando sus tareas, en el caso de realizarlas correctamente, sirve para motivarlos y sino para guiarlos y capacitarlos.

Permite obtener una valoración objetiva de los colaboradores en la aplicación de reconocimientos ya sea mediante ascensos, mejora salarial o emocional.

El detectar si hay errores al asignar una posición o rol a los colaboradores también es importante cuando se quiere mejorar la efectividad de un equipo de trabajo.

Entre las ventajas de utilizar un software de evaluación del desempeño están las de mayor seguridad, transparencia y disponibilidad de información actualizada, el seguimiento de los procesos, una mejor organización y el uso de indicadores.

Otro tipo de software que se recomienda utilizar es el relacionado con la medición del clima y satisfacción laboral, una persona motivada es mucho más productiva y creativa, por lo tanto, se debe considerar el medio ambiente físico y humano donde el colaborador desarrolla su trabajo.

6.2. Desarrollo del área de I+D

De los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, los ítems Procesos Efectivos y Comunicación excelente, presentan valores por debajo de lo exigido de acuerdo a la escala propuesta en este trabajo, mientras que Liderazgo Aceptado tiene el valor mínimo. Con la aplicación de las entrevistas se reforzó la necesidad de mejorar en estas características antes mencionadas. Estos ítems remiten directamente a la gestión del área de I+D, para mejorar su situación es que se recomiendan capacitación y uso de las siguientes Herramientas informáticas:

- Software de diseño (Solidworks, Catia), permiten el diseño de piezas y modelado de ensamblajes en 3D, además del dibujo en 2D. Cuenta con herramientas para mejorar la productividad, cálculo de costos, programar tareas y procesar lotes automáticamente.
- Google drive es una herramienta utilizada universalmente en el ámbito doméstico, escolar, universitario y laboral. Cuenta con numerosas acciones ubicadas en Drive con las que podemos crear archivos Excel, Docs, Presentaciones, Dibujos y Formularios, así como compartirlos con otras personas mediante invitación o la creación de un enlace. Además, permite subir archivos de todo tipo, incluso en formato PDF, vídeo o audio.

- Trello es un software de administración de proyectos con interfaz web y con clientes para iOS y android, permite crear tableros para organizar las acciones de un proyecto. Se trata de una atractiva aplicación en la que se puede organizar tareas, planificar actividades o crear contenido de manera colaborativa, optimizando el tiempo. En el tablero se pueden añadir comentarios por parte de los participantes del tablero, se pueden establecer responsables para cada tarea, adjuntar archivos y enlaces, agregar checklist, temporalizar con fechas de realización y plazos de entrega. Las etiquetas de las tareas del tablero pueden ser etiquetadas con un término en particular o un color (por prioridad de atención o por tipo de tarea).
- Slack es una herramienta de mensajería en tiempo real. Se creó para mejorar la comunicación entre los equipos de una empresa. Su funcionamiento es como la red social Whatsapp con la ventaja principal de que es compatible con Windows, iOS y Android.

Ofrece a los empleados una experiencia muy personalizable donde es posible crear grupos de trabajo de forma independiente y salas comunes para contemplar cualquier necesidad de la empresa.

7. Conclusiones

7.1. Objetivos alcanzados

Considerando los objetivos planteados en este trabajo:

7.1.1. Objetivo General

Realizar una propuesta para mejorar la efectividad del equipo de trabajo del proceso de diseño y desarrollo de productos de una pyme de maquinaria agrícola.

El mismo se encuentra alcanzado, véase “Apartado 5.1.3. Recomendaciones finales”.

Actualmente se trabaja con los directivos de la empresa en la implementación de la propuesta, para luego poder comenzar con las mediciones para evaluar la mejora de la efectividad, los indicadores serían los mismos que se utilizaron para conocer la situación actual, que nos permiten determinar si el equipo de trabajo se transforma en uno de Alto desempeño.

7.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la efectividad del equipo de trabajo.

se encuentra alcanzado, véase “Apartados 5.1.2.2.1. -5.1.2.3.1.-5.1.2.4.1.-5.1.2.5.1. y 5.2”.

- Agregar valor en la formación del equipo de trabajo.

Se alcanzaría al implementar la capacitación propuesta. véase “Apartado 5.1.3. Recomendaciones finales”.

- Potenciar el clima laboral, planes de carrera internos y evaluaciones de desempeño.

Se alcanzaría al implementar el desarrollo del área de Gestión del Talento y su capacitación.

- Generar propuestas de mejoras que perduren en el tiempo.

Se alcanzaría al implementar el desarrollo del área de Gestión del Talento y su capacitación. véase “Apartado 5.1.3. Recomendaciones finales y 6.1 Desarrollo del área de gestión del talento”.

Otros de los puntos que permitirían alcanzar este objetivo es el desarrollo del área de I+D. Véase “Apartado 5.1.3. Recomendaciones finales y 6.2 Desarrollo del área de I+D”.

7.2. Contribuciones del trabajo

Los resultados de la situación actual de la efectividad del equipo de trabajo, permitieron a la organización:

1. Revelar la necesidad de enunciar claramente y hacer conocido el propósito, misión, visión y valores de la empresa a todos los colaboradores.
2. Manifestar la necesidad de desarrollar un área de gestión del talento que utilice herramientas tecnológicas para su digitalización y que se encuentre capacitado, en términos como clima laboral, satisfacción laboral, evaluación de desempeño, teniendo como objetivo final el desarrollo de los colaboradores y la retención del talento. Contar con un Sistema Informático que permita reducir las actividades manuales y mejorar la recopilación de datos para luego el análisis y toma de decisión.
3. Dar a conocer la necesidad de desarrollo del área de I+D, a través de mayor capacitación y utilización de herramientas digitales.
4. Conocer las ventajas de transformar el área I+D en un equipo de trabajo de alto desempeño y los distintos elementos que intervienen en su formación, como así también el seguimiento periódico de los indicadores que miden a un equipo de alto desempeño: Propósito común; Roles claros; Liderazgo aceptado; Procesos efectivos; Relaciones sólidas y Comunicación excelente. La escala de evaluación es de 0-10 (el valor 10 representa el comportamiento óptimo de equipo de alto desempeño), siendo lo aceptable la nota 6.
5. Una vez conseguido el equipo de alto desempeño obtendrá un rendimiento superior al de su competencia, sobrepasando las expectativas de sus *stakeholders*⁹, con mayor velocidad, exactitud y eficacia y logrando convertir visiones y valores en esquemas de acción coherentes. Esto se traduce en ahorros financieros que resultan de sus esfuerzos.
6. Evidenciar la necesidad de mejorar los canales de comunicación y el uso de herramientas tecnológicas.
7. Identificación de factores relacionados con la motivación y desmotivación del equipo de trabajo del área de I+D.

⁹ *stakeholders*: se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

7.3. Limitaciones del trabajo

Cabe aclarar que no se considera como limitación el número de la muestra, porque para el análisis se tomó el 100% del universo bajo estudio.

Se presentaron limitaciones para medir los resultados de las propuestas realizadas ya que en la actualidad se trabaja con los directivos en el desarrollo de un área de Gestión de Talento adecuada para llevar a cabo estas tareas.

7.4. Estudios futuros sugeridos

Las sugerencias que están relacionadas con el área de Gestión del Talento, y son las siguientes:

- Desarrollar e implementar Programas de Capacitación y Formación para potenciar Habilidades Blandas y mejorar la Motivación de los colaboradores.
- Implementar Programas de Capacitación de Liderazgo, dirigidas a Jefes de áreas y cargos medios.
- Elaboración y difusión de Planes de carreras internos.
- Realizar evaluación de desempeño 360 con participación y feedback de otros colaboradores y partes interesadas.
- Realizar evaluaciones de Desempeño y test de satisfacción, utilizando un software que permita obtener indicadores de desempeño, con metas y objetivos conocidos por todos los integrantes de las áreas.
- Efectuar Perfiles de trabajo en los puestos más importantes, enfocados en mejorar el trabajo en equipo.

En el caso del área de I+D:

- Proporcionar herramientas y procesos que permitan desarrollar el equipo de trabajo de I+D, con el fin de innovar de manera sostenible en el tiempo.

Bibliografía

- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1,2), 27–30.
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Fondo Editorial Legis.
- Chiavenato Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* Décima tercera Edición. P-11. Editorial Mc Graw Hill.
- Forehand G.A., Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.
- Grupo, D. (2017). Informe–Fundación Banco Municipal de Rosario–“ANÁLISIS DEL SECTOR DE MAQUINARIA AGRÍCOLA”. Fundación Banco Municipal.
- Gutierrez, C. A. F. (2004). Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 35-48.
- Kaatz, D. y Kahn, R. (1970). *Psicología social de la organización*. Colombia: Editorial Atlas.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1995). *Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Ediciones Díaz de santos.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2005). La disciplina de los equipos. *Harvard Business Review*, 83(07).
- Keith y Newstrom. (1991). *Nuestro clima organizacional*. España: Editorial Iberoamericana.
- Koffka, K. (1935). *Principles of Gestalt Psychology*. London: Lund Humphries.
- Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en la ciencia social, concepto de dinámica grupal*. Editorial Paidós.
- MacMillan, P. (2001). *The performance factor: Unlocking the secrets of teamwork*. B&H Publishing Group.
- Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83.
- Nerkar, A. A., McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1996). Three facets of satisfaction and their influence on the performance of innovation teams. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 167-188.
- Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall, Decimo primera Edición.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos-6ta edición*-Editorial McGraw-Hill.

Apéndices

Anexo I: Documento "OBSERVACIÓN DIRECTA"

OBSERVACIÓN DIRECTA

Fecha y hora:.....

Area.....

Duración de la aplicación del metodo:.....

1. ¿Cuáles son los roles de los integrantes?

.....
.....

2. ¿Cómo se realiza la comunicación entre los integrantes?

.....
.....

3. ¿Cómo se relacionan entre sí los integrantes del equipo?

.....
.....

4. ¿Cual es el clima laboral?

.....
.....

5. ¿De qué manera se efectúan los procesos?

.....
.....

6. ¿Los líderes están bien identificados? Análisis de la gestión de liderazgo

.....
.....

7. ¿Se conocen los objetivos del área y de la empresa, se trabaja en pos de obtenerlos?

.....
.....

Firma del Analista:.....

Anexo II: Documento “ENCUESTA INDIVIDUAL”

Diagnostico Equipo de Alto Desempeño

La presente encuesta esta orientada a medir 6 características de un Equipo de alto Desempeño, tomando como base las variables diseñadas por Pat MacMillan en su libro "The Performance Factor".

A continuación se encontrara con una serie de 72 afirmaciones que lo ubicaran en situaciones similares a las que viven los equipos de trabajo durante el año.

Para cada una de las afirmaciones desplegadas en los pantallazos de la encuesta se presenta además la opción de evaluar entre 1 y 5, según el grado de acuerdo con la situación descrita y su grado de ocurrencia en el equipo de trabajo del área de I+D de VLV S.A., siendo 1 "muy en desacuerdo" y 5 "muy de acuerdo".

El objetivo de este instrumento es la recolección de información relevante sobre el funcionamiento del equipo de trabajo del área de I+D de VLV S.A., para luego ser ordenada e interpretada como una imagen de la realidad descrita por el mismo.

Es importante que al responder sea totalmente honesto, abierto y confiado en la entrega de información, ya que esta siendo parte de un proceso de evaluación y mejora del funcionamiento del equipo del área de I+D de VLV S.A.. en función de sus propias palabras, percepciones y apreciaciones.

Agradecemos de antemano su tiempo y disposición

Nombre *

Tu respuesta

Apellido *

Tu respuesta

Años en que trabajo en Area I+D de VLV S.A.

2010-2013

2014-2017

2018-2021

PROPÓSITO COMÚN (1 significa muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo) *

	1	2	3	4	5						
1. Cuando pienso en mi trabajo, tengo claro como este repercute en el cliente/usuario.	<input type="radio"/>	8. En general, los integrantes están unificados y alineados con las metas del equipo.	<input type="radio"/>								
2. Elegí este trabajo porque representa mis ideales.	<input type="radio"/>	9. Nuestras metas provocan que cooperemos en altos niveles.	<input type="radio"/>								
3. Como yo veo I+D es como todos mis compañeros de trabajo lo ven.	<input type="radio"/>	10. Nuestro equipo tiene un sentido de urgencia con respecto a nuestras metas. El tiempo es importante.	<input type="radio"/>								
4. Tengo claros los desafíos futuros del equipo.	<input type="radio"/>	11. Tengo un plan de trabajo que sostiene la consecución de nuestras metas.	<input type="radio"/>								
5. Como equipo tenemos absoluta claridad acerca de nuestra misión, visión y valores comunes.	<input type="radio"/>	12. Nuestro equipo periódicamente revisa resultados, los compara con objetivos y rápidamente ajusta el plan apropiado.	<input type="radio"/>								
6. Tengo total claridad acerca de las metas del equipo, sus objetivos y mediciones.	<input type="radio"/>										
7. Tengo fe en que me veré personalmente beneficiado de cumplir las metas del equipo.	<input type="radio"/>										

ROLES CLAROS (1 significa muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo) *

	1	2	3	4	5
1. Los roles actuales aportan a la efectividad del trabajo.	<input type="radio"/>				
2. Cuando tengo una duda, sé a quién preguntarle.	<input type="radio"/>				
3. Poseo tareas específicas y bien definidas.	<input type="radio"/>				
4. La combinación de los roles de los integrantes del equipo es la óptima.	<input type="radio"/>				
5. Estoy bien claro acerca de mi rol y de las expectativas de mi contribución a este equipo.	<input type="radio"/>				
6. Tengo claridad de los roles y las expectativas de contribución de mis compañeros de equipo.	<input type="radio"/>				
7. Mi rol calza con mis habilidades, conocimiento y experiencia.	<input type="radio"/>				

LIDERAZGO ACEPTADO (1 significa muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo) *

	1	2	3	4	5
1. Tengo absoluta claridad de quién es el líder del área de I+D.	<input type="radio"/>				
2. Considero competente a nuestro líder.	<input type="radio"/>				
3. Nuestro líder orienta de manera efectiva el nuestro camino.	<input type="radio"/>				
4. Nuestro líder aporta a nuestro nivel de compromiso con mi trabajo.	<input type="radio"/>				
5. En general, siento que este equipo responde bien a la dirección que propone nuestro líder.	<input type="radio"/>				
6. Nuestro líder efectivamente considera la participación de los integrantes	<input type="radio"/>				

8. Nos apoyamos consistentemente en las habilidades, experiencia y conocimientos de los demás.	<input type="radio"/>				
9. Los integrantes del equipo son ágiles en asistir a otros en su rol cuando es necesario.	<input type="radio"/>				
10. El equipo tiene claro que, independiente de que cada uno tiene roles y responsabilidades, existe una cuenta general y mutua de resultados de equipo.	<input type="radio"/>				
11. Aunque tengo un rol específico de responsabilidad, tengo expectativas de aportar dentro de otros roles.	<input type="radio"/>				
12. Todos entendemos cómo los roles de trabajo confluyen en un gran proceso de trabajo.	<input type="radio"/>				
los integrantes del equipo en la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.	<input type="radio"/>				
7. Nuestro líder motiva al equipo dando soporte individual según el tema o área que el equipo requiera.	<input type="radio"/>				
8. Nuestro líder crea un ambiente en que la iniciativa y la creatividad son potenciadas.	<input type="radio"/>				
9. Nuestro líder es efectivo en manejar los límites entre nuestro equipo y el de otras organizaciones o entidades.	<input type="radio"/>				
10. Nuestro líder puede ser descrito como un "líder sirviente".	<input type="radio"/>				
11. Los integrantes son libres de expresar su opinión ante cualquier problema de equipo.	<input type="radio"/>				
12. Nuestro líder hace un excelente trabajo en ayudar al equipo	<input type="radio"/>				

PROCESOS EFECTIVOS (1 significa muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo) *

	1	2	3	4	5
1. Al momento de iniciar una tarea nueva, conozco los procesos que la componen.	<input type="radio"/>				
2. Los procesos actuales del área I+D están orientados al cumplimiento de nuestra misión.	<input type="radio"/>				
3. Tengo participación en aquellos procesos para los cuales soy más hábil.	<input type="radio"/>				
4. El equipo de trabajo domina los procesos clave del negocio.	<input type="radio"/>				
5. Nuestros procesos clave están bien definidos y entendidos por todos los integrantes.	<input type="radio"/>				
6. El equipo de trabajo se ha tomado el tiempo de discutir y diseñar los procesos de trabajo.	<input type="radio"/>				
7. Regularmente nos sentamos a discutir cómo lo estamos haciendo y qué estamos	<input type="radio"/>				

RELACIONES SOLIDAS (1 significa muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo) *

	1	2	3	4	5
1. En el equipo de trabajo conviven de buena forma una alta diversidad de intereses.	<input type="radio"/>				
2. Las personalidades de mis compañeros de trabajo son notoriamente diferentes.	<input type="radio"/>				
3. Los integrantes del equipo difieren en su forma de ver el mundo.	<input type="radio"/>				
4. El equipo de trabajo tiene la capacidad de canalizar sinérgicamente sus diferencias en el trabajo.	<input type="radio"/>				
5. Tenemos un set de reglas escritas que regulan nuestras relaciones e interacciones.	<input type="radio"/>				
6. En general, tenemos un alto nivel de confianza en los demás integrantes del equipo.	<input type="radio"/>				
7. Apreciamos el aporte único de cada miembro	<input type="radio"/>				

8. Nuestros procesos clave están documentados.	<input type="radio"/>				
9. Como equipo, tenemos sistemáticamente reuniones para la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.	<input type="radio"/>				
10. Tenemos un proceso efectivo para la fijación y manejo de prioridades.	<input type="radio"/>				
11. Nuestras reuniones se caracterizan por su eficiencia y comunicación efectiva.	<input type="radio"/>				
12. Tenemos sistemas efectivos que soportan la ejecución de nuestros procesos de trabajo.	<input type="radio"/>				

COMUNICACIÓN EXCELENTE (1 significa muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo) *

	1	2	3	4	5
1. Los canales actuales de comunicación son los óptimos.	<input type="radio"/>				
2. VLV S.A. es eficaz en anteponerse a malos entendidos o confusiones.	<input type="radio"/>				
3. La comunicación actual dentro del equipo es un beneficio para encontrar las soluciones necesarias.	<input type="radio"/>				
4. Actualmente se realizan mejoras constantes en los canales de comunicación.	<input type="radio"/>				
5. Tenemos un ambiente de trabajo seguro, que incentiva el ser abierto, limpio y comunicarse de manera honesta.	<input type="radio"/>				
6. Evitamos sobrecargar a nuestros compañeros con correos y mensajes de baja prioridad.	<input type="radio"/>				

7. En la toma de decisiones y resolución de problemas, existe mucha escucha y entendimiento.	<input type="radio"/>				
8. Canalizamos productivamente los conflictos hacia creatividad y compromiso.	<input type="radio"/>				
9. Me siento escuchado y entendido.	<input type="radio"/>				
10. Hacemos lo mejor para crear "flexibilidad interpersonal" ante errores de comunicación, cuando estos ocurren entre los integrantes.	<input type="radio"/>				
11. Este equipo es maestro en el arte de "hablar directo". Sabemos cómo ser duros con los problemas y flexibles con las personas.	<input type="radio"/>				
12. Todos los integrantes se mantienen informados y conectados en cómo lo están haciendo todos para cumplir sus metas.	<input type="radio"/>				

Anexo III: Documento “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL”

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 - Inferior - Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo : 2 - Inferior al promedio - Rendimiento laboral regular.
Moderado: 3 - Promedio - Rendimiento laboral bueno.
Alto : 4 - Superior al promedio - Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto : 5 - Superior- Rendimiento laboral excelente.
5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
8. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de recepcionado el formato.

UNIDAD/DPTO *

Tu respuesta _____

ÁREA/SERV *

Tu respuesta _____

EVALUADO *

Tu respuesta _____

FECHA DE INGRESO *

Tu respuesta _____

EVALUADOR *

Tu respuesta _____

FECHA DE LA EVALUACIÓN *

Tu respuesta _____

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión *

	MUY BAJO (1)	BAJO (2)	MODERADO (3)	ALTO (4)	MUY ALTO (5)	PUNTAJE
ÁREA DEL DESEMPEÑO	<input type="radio"/>					
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	<input type="radio"/>					
Termina su trabajo oportunamente	<input type="radio"/>					
Cumple con las tareas que se le encomienda	<input type="radio"/>					
Realiza un volumen adecuado de trabajo	<input type="radio"/>					
CALIDAD	<input type="radio"/>					
No comete errores en el trabajo	<input type="radio"/>					
Hace uso racional de los recursos	<input type="radio"/>					
No Requiere de supervisión frecuente	<input type="radio"/>					
Se muestra profesional en el trabajo	<input type="radio"/>					
Se muestra respetuoso y amable en el trato	<input type="radio"/>					

Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	<input type="radio"/>					
ORGANIZACIÓN	<input type="radio"/>					
Planifica sus actividades	<input type="radio"/>					
Hace uso de indicadores	<input type="radio"/>					
Se preocupa por alcanzar las metas	<input type="radio"/>					
PUNTAJE TOTAL:	<input type="radio"/>					

Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento, o Jefe de Unidad Administrativa)

Tu respuesta

Comentarios

Tu respuesta

Anexo IV: Documento “ENTREVISTA INDIVIDUAL CLIENTE/USUARIO”

ENTREVISTA A CLIENTE INTERNO

Fecha y hora.....

Nombre del integrante:.....

Fecha de ingreso.....

1. ¿Qué significó para usted y su área, la intervención del equipo de trabajo de I+D?
2. Según su apreciación, el trabajo del equipo de I+D, ¿cumplió sus objetivos y compromisos?
3. ¿La respuesta fue satisfactoria en cuanto al tiempo utilizado?
4. ¿Se cumplieron sus propias expectativas?
5. ¿Cree usted que el equipo de I+D entregó algún valor a lo largo de su intervención?
¿Cómo fue eso?
6. ¿Cómo fue la coordinación del área con el equipo de I+D?
7. ¿Cree usted que existía un propósito claro (que sabían lo que hacían) en la intervención? ¿Cuál?
8. ¿Recuerda quiénes fueron los encargados del equipo de I+D en ir a su área? ¿Cómo fue la experiencia con ellos? ¿Qué tanta coordinación tenían ellos?
9. ¿Reconoce usted algún líder claro en el proceso?
10. ¿Cuál es su relación con el equipo de I+D actualmente? ¿Y personal?
11. ¿Hubo malos entendidos o falta de claridad en algún aspecto?
12. ¿Existió de parte del equipo de I+D algún espacio para recibir feedback?
13. ¿Qué fortaleza le asignaría al equipo de I+D?
14. ¿Qué debilidad le asignaría al equipo de I+D?
15. Según sus percepción, que aspectos mejoraría del equipo de I+D.

Anexo V: Documento “ENTREVISTA INDIVIDUAL INTEGRANTE DEL EQUIPO”

ENTREVISTA A EQUIPO ACTUAL

Fecha y hora:.....

Nombre del integrante:.....

Fecha de ingreso:.....

1. PROPÓSITO COMÚN

1.1 ¿Qué representa para usted trabajar en el equipo de trabajo de I+D de VLV S.A.?

1.2 Según su percepción, ¿Cuál es el propósito de VLV S.A.?

1.3 ¿Qué tanto se asocia el propósito de VLV S.A. con su propósito?

1.4 ¿Cree que se cumple con las metas propuestas?

2. ROLES CLAROS

2.1. A lo largo de su trabajo en el equipo de I+D de VLV S.A. , ¿Ha cumplido usted siempre el mismo rol?

2.2. ¿Cuál es su rol dentro de VLV S.A.?

2.3. ¿Qué otros roles existen dentro del equipo de trabajo de I+D de VLV S.A.?

2.4. ¿Existe rotación de los roles?

2.5. ¿Considera usted importante tener roles claros para la consecución de objetivos?

¿Por qué?

3. LIDERAZGO ACEPTADO

3.1. ¿Existe un líder claro en VLV S.A.? ¿En qué se hace notar su presencia?

3.2. ¿Quién es el líder del área de I+D de VLV S.A.?

3.3. ¿Qué características posee este líder?

3.4. ¿Que aspectos cree usted relevantes que debería mejorar el lider?

4. PROCESOS EFECTIVOS

4.1. ¿Cuáles son los procesos de trabajo en el área de I+D de VLV S.A.?

4.2. ¿Existe algún proceso que sea clave para la consecución de metas? ¿Cuál(es)?

5. RELACIONES SOLIDAS

5.1. ¿Trabaja hoy VLV S.A. en mejorar las relaciones entre sus integrantes? ¿Qué hace?

5.2. ¿Observo algún tipo de situación entre compañeros que le haya llamado la atención?

5.3. ¿Se podría decir que los integrantes del equipo son "amigos"? ¿Por qué?

6. COMUNICACIÓN EXCELENTE

6.1. ¿Posee VLV S.A. actualmente canales específicos para la comunicación de sus integrantes? ¿Cuáles? ¿En qué consisten?

6.2. Según su percepción ¿como es la comunicación en el area de I+D de VLV S.A.?

6.3. ¿Se utiliza algún tipo de herramienta tecnológica par generar canales de comunicación?

Anexo VI: Documento “TEST DE SATISFACCIÓN LABORAL”

<p>NOMBRE Y APELLIDO</p> <p>Tu respuesta _____</p>
<p>SEXO *</p> <p><input type="radio"/> Hombre</p> <p><input type="radio"/> Mujer</p> <p><input type="radio"/> Otro</p>
<p>UNIDAD/DPTO *</p> <p>Tu respuesta _____</p>
<p>ÁREA/SERV *</p> <p>Tu respuesta _____</p>
<p>FECHA DE INGRESO *</p> <p>Fecha</p> <p>dd/mm/aaaa: <input type="text"/></p>

PRIMERA PARTE

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción. Por favor, ponga con una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que: M - MUY SATISFECHO / B - BASTANTE SATISFECHO / P - POCO SATISFECHO / N - NADA

Complete: *

	M	B	P	N
¿Está usted satisfecho con su salario?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Con el tipo de trabajo que hace?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Con los empleados que dependen de usted?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Con los jefes y superiores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Con los compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Con sus posibilidades de ascenso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONTANDO TODAS LAS COSAS: ¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte 2

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que usted experimento una gran satisfacción por algo en relación a su trabajo. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado con su vida de trabajo.

Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo en la empresa le haya producido una gran satisfacción, o la mayor satisfacción que recuerda: *

Tu respuesta

Elija entre estos factores los que a su juicio han sido causantes de la situación descrita (elijas tres como mínimo):

- LOGROS (Metas alcanzadas, Resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido)
- RECONOCIMIENTOS (De su trabajo; procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc; elogios, censuras)
- EL TRABAJO MISMO (Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado)
- RESPONSABILIDAD (Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante)
- PROMOCIÓN (Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso, Formación a cargo de la empresa)
- COMPETENCIA DEL SUPERIOR (Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración)
- REMUNERACIÓN (Sueldo, primas, ventajas económicas)
- DIRECCIÓN Y RELACIONES HUMANAS (Relaciones con superiores, colegas e inferiores)
- CONDICIONES DE TRABAJO (Ambiente físico iluminación, confort, etc. Cantidad de trabajo; condiciones de seguridad)

Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto: *

Tu respuesta

Elija entre estos factores los que a su juicio han sido causantes de la situación descrita (elijas tres como mínimo):

- LOGROS (Metas alcanzadas, Resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido)
- RECONOCIMIENTOS (De su trabajo; procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc; elogios, censuras)
- EL TRABAJO MISMO (Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado)
- RESPONSABILIDAD (Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante)
- PROMOCIÓN (Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa)
- COMPETENCIA DEL SUPERIOR (Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración)
- REMUNERACIÓN (Sueldo, primas, ventajas económicas)
- DIRECCIÓN Y RELACIONES HUMANAS (Relaciones con superiores, colegas e inferiores)
- CONDICIONES DE TRABAJO (Ambiente físico iluminación, confort, etc. Cantidad de trabajo; condiciones de seguridad)

Anexo VII: Documento “CONTENIDO DE LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN”

según modelo propuesto por Gebbia, A. (2002). “CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE PROYECTO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA DIRECCION DE EXPANSIÓN DE GENERACIÓN DE C.V.G. EDELCA”

Módulo I:

Duración 4 hs

Contenido. La dinámica de grupo.

Tema 1: Introducción a la dinámica de grupo

- Definición y evolución
- El facilitador
- Alcances

Tema 2: El individuo en el grupo

- Los roles que asumen los integrantes
- Tipos de grupo
- Técnicas

Módulo II:

Duración 4 hs

Contenido. La comunicación.

Tema 1: comunicación e interrelación

- El proceso de la comunicación
- La escucha activa
- La percepción
- Comunicación verbal y preverbal.

Tema 2: Auto revelación y feedback

- Utilidad de la auto revelación
- Importancia y beneficios del feedback
- Criterios para ofrecer y recibir feedback útil y efectivo.

Tema 3: Manejo de conductas

- La autoestima y su influencia en el manejo de las conductas.
- Conducta pasiva
- Conducta agresiva
- Conducta asertiva

Módulo III:

Duración 4 hs

Contenido. El líder.

Tema 1: Cohesión y membresía

- Beneficios y prejuicios de la cohesión
- Individuo, grupo y membresía.

Tema 2: El líder y el equipo

- Líder carismático
- Líder autocrático, democrático y dejar de hacer
- Liderazgo situacional
- Liderazgo de principios

Módulo IV:

Duración 4 hs

Contenido. Formación de equipos de alto desempeño

Tema 1: Trabajo en equipo

- Definición, características y beneficios.
- Elementos a tener en cuenta para propiciar su productividad.

- Debilidades en las que suele incurrir.

Tema 2: Tipos de equipo

- Aspectos a considerar para su formación
- ¿Cuándo se hace necesario un equipo?
- Importancia de la cultura de equipo
- Advertencia sobre la formación de un equipo de alto desempeño.

Tema 3: El conflicto y la solución de problemas

- El conflicto individual y grupal
- El conflicto en la organización
- Técnicas de resolución de problemas
- Técnica del grupo nominal.
 - Desarrollar un área de Gestión del talento y capacitarlo.
 - Realizar evaluación de desempeño
 - Realizar test de satisfacción