

Fortalecimiento del trabajo en equipo en los empleados de la empresa Santa Bárbara para el
mejoramiento del desempeño laboral

Proyecto de pasantía

Elaborado por:

Karen Astrid Cortes Silva

Asesor:

Juan Guillermo Macías Sánchez

Docente prácticas profesionales

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades

Programa: Psicología

Facatativá, Cundinamarca

2020

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	3
PRESENTACIÓN DEL SITIO DE PRÁCTICA	6
OBJETIVOS	7
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
METODOLOGÍA	8
DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN	10
FASES DEL PROYECTO	10
<i>Figura 1. Cronograma de actividades.</i>	12
MARCO REFERENCIAL	13
ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	13
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
CLIMA ORGANIZACIONAL	18
SATISFACCIÓN LABORAL	19
MOTIVACIÓN LABORAL.....	22
HUMANISMO.....	24
TRABAJO EN EQUIPO	32
ANTECEDENTES	40
RESULTADOS	47

CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES.....	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXOS	60

Introducción

El presente proyecto de prácticas profesionales se desarrolla con base a la práctica por acciones, llevado a cabo en la empresa Santa Bárbara. Se abordará la problemática de evaluación de bajo desempeño en los colaboradores.

En el mercado laboral del sector floricultor, se caracteriza por ser competente agresivo y presentar un bastante crecimiento, las empresas buscan en su reclutamiento de personal que sea efectivo y genere valor a la organización. Es por eso que en el presente documento abordará la problemática: el desempeño en los colaboradores. (Citado en Aguirre, Paredes & Sarmiento, 2017, p.12) Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es supremamente importante. En efecto es un proceso sistémico que lleva bastante tiempo afinarlo y construirlo, es un instrumento que permite mejorar las habilidades del trabajador, logrando con ellos el desarrollo de ventajas competitivas. Según Hughes et al. (2007:244), “el desempeño se refiere a esos comportamientos dirigidos a la misión o metas de la organización, o de los productos y servicios resultantes de esos comportamientos” (Citado de Sánchez, Calderón, 2012, p.6)

Por otra parte, Amorós (2007), manifiesta que la evaluación del desempeño permite maximizar la motivación en los individuos, en la medida que el trabajador perciba una evaluación favorable, por sus tareas cumplidas va a prestar un mejor servicio. En ese sentido, la motivación es uno de los indicadores fundamentales y requiere de mayor atención en toda organización; al desconocer lo que conlleva a un comportamiento determinado de un individuo, será difícil de comprender para la dirección al tratar impulsar a un grupo de personas pertenecientes a un equipo de trabajo hacia una meta trazada. (Citado en Quintero, 2013, p.2)

Por lo anterior, el equipo de trabajo forma parte importante en el desempeño de una organización, determinan que es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, pero muchos otros siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas. Landy y Conte (2005). (Citado en González, 2015, p,18)

La importancia de mejorar el desempeño a través del trabajo en equipo es una estrategia que permite brindar motivación laboral, retención del personal, liderazgo y empoderamiento al colaborador. Palacio (2005: 155), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo.

Es importante destacar que todo el estudio se hará desde el enfoque humanista, el cual según (Churchill, 2005; Fischer, 2006; 2006, Lyons, 2006) la investigación humanista destaca los esfuerzos realizados en abordajes metodológico y búsqueda de rutas que dan paso a entrelazar de manera coherente los objetivos de estudio, planteamiento epistemológico, estrategias para acceder a la información y el establecimiento de relaciones con quienes participan de dichos procesos.

Por otra parte, (Fischer, 2006) menciona que los investigadores han resaltado los puentes que existen entre las metodologías cualitativas e investigación psicológica humanista, distinguiendo en ambas el propósito de la rigurosidad en el desarrollo.

Bogard & Wertz (2006) resaltan que los recursos metodológicos y la experiencia están disponibles para que los investigadores rompan las barreras que dividen el mundo de lo cuantitativo y cualitativo, y transiten hacia canales más sofisticados de entender y de incorporar múltiples métodos para responder preguntas críticas de la investigación actual.

Teniendo en cuenta lo anterior mencionado, el equipo de Gestión Humana manifiesta que una de las principales problemáticas que tiene la empresa flores Santa Bárbara, es el trabajo en equipo en los colaboradores, por lo cual en el presente proyecto se diseñará una guía de trabajo en equipo el cual tiene la finalidad de motivar a los colaboradores que tenga bajo desempeño y de esta manera prevenir la rotación del personal dentro de la organización. Teniendo presente que hoy en día las empresas juegan un papel importante en el entorno, puesto que contribuyen a la satisfacción de necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización de la sociedad; marcando así mismo pautas para el desarrollo tecnológico y económico de las naciones, surge hoy la propuesta de estudiar la importancia de un ambiente laboral adecuado, donde los colaboradores se sientan cómodos y puedan demostrar su potencial como principal recurso y donde se reconozca que con su labor aportan de manera significativa al cumplimiento de los objetivos de la empresa para la cual laboran. Continuando en esta línea de ideas, se logra establecer que el trabajo en equipo es caracterizado por el clima laboral adecuado, logrando así el equilibrio entre las satisfacciones de necesidades humanas y organizacionales. (Citado de Medellín, H. M, 2013, p. 9)

Presentación del sitio de práctica

Santa Bárbara es una empresa de flores, creada en noviembre de 1998, ubicada en el Kilómetro 1,5 Vereda Moyano vía Facatativá el Rosal, y perteneciente a la razón social Pardo Carrizosa Navas S.A.S.

Es una empresa que se dedica al cultivo y exportación de alstroemeria y rosas. Actualmente cuenta con 34,02 hectáreas sembradas, está dividida en 4 SB (Santa Bárbaras), y tiene aproximadamente 800 trabajadores. (Página sitio oficial empresa Santa Bárbara, 2019).

La empresa tiene como misión, producir flores frescas, follajes y bouquets tipo exportación para satisfacer los requerimientos de las comercializadoras y clientes del sistema, con consistencia en la calidad de los productos, oportunidad en el servicio y costos competitivos. Implementando los avances tecnológicos que nos agreguen valor, haciendo uso racional de los recursos naturales, cultivando el clima laboral positivo y unas relaciones armónicas con la comunidad, para garantizar permanencia y el desarrollo sostenible de la empresa y sus colaboradores. (Página sitio oficial empresa Santa Bárbara, 2019).

Dentro de su visión, la empresa Santa Bárbara un equipo positivo garantizando la sostenibilidad y el desarrollo de la empresa y sus colaboradores. (Página sitio oficial empresa Santa Bárbara, 2019).

Objetivos

Objetivo general

Fortalecer el trabajo en equipo de los colaboradores que presentan bajo desempeño laboral en la empresa Santa Bárbara.

Objetivos específicos

- Identificar las evaluaciones de desempeño bajo de los colaboradores de la empresa Santa Bárbara.
- Diseñar un manual de trabajo en equipo para los colaboradores de la Empresa Flores Santa Bárbara.
- Evaluar el contenido del manual de trabajo en equipo implementado para la Empresa Flores Santa Bárbara.

Metodología

Este proyecto está dirigido a la población indirecta de 800 colaboradores de la empresa Santa Bárbara la muestra total está conformada por 11 usuarios que hacen parte de la organización de gestión humana.

Para el presente proyecto se abordará desde el enfoque humanista, temáticas enmarcadas a la pirámide de necesidades de Maslow, para las cuales se implementarán las necesidades de seguridad y protección, necesidades de reconocimiento o estima y autorrealización, este con la finalidad que los colaboradores potencialicen el trabajo en equipo y de esta manera se mitigue el bajo desempeño en los trabajadores.

Este plan está enmarcado principalmente en tres momentos así:

Inicialmente se analizará el formato de “evaluación de desempeño” que maneja la empresa, este se aplica cada dos meses de acuerdo a la fecha de ingreso del colaborador y finaliza a los seis meses de haber ingresado, el formato contiene los siguientes ítems:

Puntualidad

Habilidades técnicas

Rendimiento de producción

Calidad del trabajo

Cumplimiento y responsabilidades

Trabajo en equipo

Conocimiento del trabajo

Utilización de herramientas de apoyo, según las establecidas por la empresa.

El análisis se realiza de acuerdo a las variables nombradas anteriormente y al periodo del tiempo que se esté evaluando, para esto la calificación se realiza es: 2 es lo mínimo, 3 regular, 4 aceptable y 5 excelente, teniendo en cuenta esto el promedio total es:

15 días: Se evalúa tres variables (puntualidad, habilidades técnicas, habilidades comunicacionales). El puntaje máximo es 25 puntos y el mínimo es de 18 puntos.

2 Meses: Se evalúa 6 variables (Producción, Calidad, conocimiento de trabajo, cumplimiento de responsabilidades, trabajo en equipo, utilización de herramientas de apoyo). El máximo puntaje es 30 puntos y el mínimo es de 18.

4 Meses: Se evalúa 6 variables (Producción, Calidad, conocimiento de trabajo, cumplimiento de responsabilidades, trabajo en equipo, utilización de herramientas de apoyo). El máximo puntaje es 30 puntos y el mínimo es de 18.

6 Meses: Se evalúa 9 variables (Producción, Calidad, conocimiento de trabajo, cumplimiento de responsabilidades, trabajo en equipo, utilización de herramientas de apoyo, identificación con la empresa, ausentismo, actos seguros). El máximo puntaje es de 45 puntos y puntaje mínimo es de 27 puntos.

En segundo momento, se realizará un plan de fortalecimiento de trabajo en equipo, que aborda las temáticas de liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, esto se logrará a través de talleres lúdicos, en los grupos que tengan más bajo desempeño. Mensualmente se implementará un taller para cada grupo.

Cada taller tendrá una duración de 50 minutos, se ejecutará en los días sábados y se realizará en espacio abierto.

Teniendo en cuenta el aislamiento obligatorio por el COVID- 19, para realizar el plan de fortalecimiento de trabajo en equipo, se propuso realizar un manual denominado “Guía de

trabajo” el cual busca orientar a los profesionales de gestión humana que vayan a velar por el bienestar de los operarios, por lo cual los lleva a encontrar un paso a paso de diferentes talleres y actividades para mejorar o fortalecer el trabajo en equipo dentro de la empresa.

Descripción de la población

La población indirecta son 800 colaboradores de la empresa Santa Bárbara. El rango de edad oscila entre los 20 y 62 años, de estrato 1 y 2.

Fases del proyecto

El presente proyecto se implementó mediante tres fases estas son:

Fase inicial: Se realizará un análisis cualitativo y descriptivo de las variables involucradas en el formato de evaluaciones de desempeño, ejecutadas 90 personas que tienen dos meses de permanencia en la organización, con la finalidad de conocer las personas con menor desempeño y de esta manera ejecutar la intervención de trabajo en equipo. A partir de esto se pretende crear un impacto de apoyo e importancia de la empresa frente al colaborador y de esta manera mitigar el porcentaje de trabajadores con bajo desempeño.

Visto desde una óptica empresarial existe la necesidad de que las personas dentro de una organización estén motivadas y se sientan satisfechas con sus trabajos en cualquier momento, dado que los colaboradores son el principal motor de la organización y de estos depende en gran parte la productividad de la empresa, se debe velar por que exista un punto de equilibrio de la motivación: ya que si el empleado no se siente motivado este afectará directamente a la organización (Tomado de Cardoso & Rodríguez 2016).

Fase intermedia: Implementar un plan de estrategias que permita disminuir el porcentaje de colaboradores con bajo desempeño a través de capacitaciones de trabajo en equipo.

El trabajo en equipo lo definen Landy y Conte (2005), determinan que es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, pero muchos otros siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas.

Por otra parte, Palomo (2011) comenta que existen algunas diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de alto rendimiento. En ocasiones, se crea una confusión respecto a dos conceptos los cuales son grupo y equipo. Las personas que forman un grupo casi no interactúan entre sí, al tiempo que el objetivo que persiguen será diferente para cada uno de los colaboradores, por lo tanto, no existe una meta común, un verdadero equipo está compuesto por personas comprometidas, que comparten objetivos y tienen claro que los demás son claves para la consecución de los mismos.

Teniendo en cuenta el aislamiento obligatorio en Colombia por la Pandemia del COVID-19 se diseñará un manual de trabajo en equipo con el fin, de que la oficina de Gestión Humana cuente con una serie de estrategias, las cuales permitan trabajar en pro del mejoramiento del trabajo en equipo en los operarios de la empresa. El manual contará con diversas actividades y talleres que se pueden implementar a los operarios.

Fase final: Una vez terminada la problemática sanitaria por el COVID -19 se ejecutará el manual de trabajo en equipo, el cual se pretenderá realizar un análisis cualitativo de cada uno de

los resultados que se obtendrán en las diferentes estrategias implementadas en la fase intermedia. Por otro lado, se realizará un análisis de las evaluaciones de desempeño correspondiente a los 6 meses de permanencia dentro de la organización. De esta manera se pretende alcanzar los objetivos propuestos para el beneficio de la empresa y el colaborador.

Tabla 1

Figura 1. Cronograma de actividades.

ACTIVIDAD	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Entrevistas	15	15	15			
Inducción general	10	10	10			
Revisión de documentos legales	4	4	4			
Actualización base de entrevistas	2	2	2			
Ejecución de trabajo practica	1	1	2			
Apoyo psicosocial área cultivo				15	15	10
Descargos				30	30	20
Evaluación trabajo practica			1	1	1	1

Marco referencial

Antecedentes de la Psicología Organizacional

Para Gómez, L. (2011) La psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían. (Citado en Ramos, M 2012, p. 4)

Desde los anterior, Cuevas, J. (2010) Tiempo atrás a este hecho, ya se habría mencionado tales temas, es el caso de la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial contribuyo al nacimiento y desarrollo de la psicología industrial. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Betha para iletrados.

De acuerdo a Edel, R., Garcia, A. y Casiano, R. (2007). Las investigaciones sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones. Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral. Empezando a abordar otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad,

la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral.

Entre las definiciones de la psicología organizacional pudimos encontrar las siguientes:

Para Dunnette y Kirchner (2005) que consideran que la psicología de la organización es el estudio de la organización, las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma y de los procesos que tiene en su interior. Agregan que esta definición obliga a los psicólogos a profundizar en las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los trabajadores como las demandas que hace la organización sobre ellos. (Citado en Gómez Vélez, M.A 2016, p.8)

Por su parte, Mastretta (2006) define la psicología del trabajo como un campo de estudio de los procesos mentales, la actitud, la cognición y el comportamiento, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas. (Citado en Gómez Vélez, M.A 2016, p.8)

Sobre el objetivo que tiene la psicología organizacional, según Aamodt (2010) expresa que, aun cuando se busca que la psicología aumente el bienestar de los trabajadores y la productividad de las organizaciones, existen dos perspectivas para lograrlo. La primera es la industrial, que se enfoca en la dirección hacia las competencias necesarias para realizar el trabajo, contar con trabajadores que tengan tales competencias y aumentarlas con capacitación. La segunda perspectiva es la organizacional, que crea una estructura y una cultura que motivará a los trabajadores a desempeñarse de manera competente, les dará la información necesaria para hacer su trabajo y les proporcionará condiciones seguras y que propicien un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio. (Citado en Gómez Vélez, M.A 2016, p.8)

Dunnette y Kirchner (2005) dicen que “un objetivo básico de la psicología en la industria es introducir el método científico como base de las decisiones que envuelven la conducta humana, o en la utilización de recursos humanos” (p. 20). (Citado en Gómez Vélez, M. A. 2016, p.g 14).

Sin embargo, al pensar la relación de la psicología aplicada con el escenario laboral, con sus campos de acción y sus variadas denominaciones, Pulido Martínez (2009) señala que todas corresponden al conocimiento psicológico, así haya una cierta fragmentación, se comparte un interés pragmático que busca soluciones a los problemas que se generan con la fuerza de trabajo, indica que al hablar de la relación que la psicología ha establecido con el contexto laboral se ha incluido en ella la psicología industrial, organizacional, ocupacional, del trabajo, conducta organizacional y psicología social de las organizaciones. Ahora bien, complementa Rentería Pérez (2009) que en las últimas dos décadas se han dado una serie de transformaciones en las organizaciones y en las relaciones de trabajo, que hacen que la psicología organizacional explicita su relación con la psicología del trabajo, y en otros temas de igual importancia, tales como: el desarrollo, la supervivencia y la efectividad de las organizaciones, y especialmente en lo que atañe a las formas de trabajar y a las relaciones de las personas con su trabajo.

Teniendo en cuenta que la psicología organizacional presta un conjunto de elementos a las organizaciones y trabajadores, es preciso mencionar que posee un componente el cual brinda un equilibrio en el conocimiento del manejo de esta rama, con esto nos referimos a la cultura organizacional.

Cultura Organizacional

“La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la

realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. (Citado en Ramos, M 2012, p. 40)

La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. Para Schein (s.f), es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.” (Citado en Ramos, M 2012, p. 44)

Desde este punto de vista, la cultura organizacional es lo que diferencia a una empresa de otra y que permanece en el tiempo, lo que hace evidente la dificultad de modificarla. “La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. Independientemente de la relación o diferencia entre el clima y la cultura, es importante tener en cuenta que una adecuada cultura organizacional facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional. (Citado en Ramos, M 2012, p. 44)

Por otra parte, Chiavenato, (2011) presente seis características principales de cultura organizacional:

1. **Regularidad en los comportamientos observados:** las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. **Normas:** patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. **Valores predominantes:** valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
4. **Filosofía:** políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. **Reglas:** lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
6. **Clima organizacional:** sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Desde un punto de vista conceptual y esquemático, siguiendo con lo postulado por E. Schein, La Cultura Organizacional presenta tres niveles fundamentales:

El nivel de los Artefactos: este nivel se refiere a la estructura organizacional y sus procesos, ambos conceptos visibles y evidentes para un observador.

El nivel de los Valores Expuestos: este nivel se refiere a la justificación visible del porqué la organización hace lo que hace y de la manera en que lo hace. Encontramos aquí elementos como las estrategias, los objetivos y metas propios de la organización y sus políticas.

El nivel de los Supuestos Básicos Subyacentes: este nivel se refiere a las creencias inconscientes, las percepciones y los sentimientos dados por válidos y por ciertos por el grupo. Este nivel sería el último responsable de los dos emergentes antes descriptos (Citado en Malo, C 2009. p.10)

La cultura organizacional facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional. Citado en Malo, C 2009. p.10)

Clima Organizacional

Con relación a lo que se ha mencionado de la psicología organizacional, partimos al clima organizacional, el cual, Brunet (2011) manifiesta que la medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que en cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización. (Tomado de Gutiérrez, A, 2014. p.10)

Así también, el clima laboral es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima laboral abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima laboral es favorable cuando satisface las necesidades

personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. (Tomado de Gutiérrez, A, 2014. p.12)

Por otro lado, del concepto de moral también se deriva el de clima laboral. El clima laboral es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable.

(Tomado de Gutiérrez, A, 2014. p.14)

En el enfoque del comportamiento es la administración, el clima laboral constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima laboral se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sientan en relación con la organización. El concepto de clima laboral involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnológica utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales. (Tomado de Gutiérrez, A, 2014. p.14)

Satisfacción laboral

Así mismo, encontramos que un elemento que se suma al concepto de clima organizacional, es la satisfacción laboral, este ha sido definido de múltiples formas, tantas como autores han teorizado sobre él. En primer lugar, existe una serie de definiciones que hace referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Aquí cabe incluir las siguientes definiciones:

Fritzsche y Parrish, (2005) La satisfacción laboral se define como el grado en que a los empleados les gusta su trabajo.

Para Dormann & Zapf (2001, citado por Jaik Dipp, 2010), La satisfacción laboral es el factor mediador entre las condiciones laborales y las consecuencias organizacionales e individuales, de ahí la importancia de que las instituciones ajusten las necesidades de la organización con las propias de los individuos que trabajan en ellas.

Newstrom (2007) define a la satisfacción en el trabajo como un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el empleado hacia su actividad laboral.

Para Robbins y Judge (2009, citado por Alfaro, Leyton, Meza, y Saénz, 2012), la satisfacción laboral es un estado afectivo y emocional positivo, producto de la percepción subjetiva, que es el resultado del trabajo que se realiza o de las experiencias que se viven al realizarlo.

Asimismo, Thompson y Phua (2012), la satisfacción laboral en términos de dos categorías conceptualmente distintas. Por un lado, se encuentra la satisfacción laboral cognitiva (cognitive job satisfaction), la cual surge como resultado de un proceso de evaluación más consciente de las características del trabajo y de su comparación con un standard cognitivo (Moorman, 1993). Por el otro, está la llamada satisfacción laboral afectiva (affective job satisfaction), la cual constituye un constructo unidimensional y es representativa de una respuesta emocional positiva del empleado hacia el trabajo como un todo (Spector, 1997).

Si se quiere entender dónde se enmarca conceptualmente el constructo satisfacción laboral, se ha de remitir al concepto de actitud. La actitud supone evaluar un objeto de experiencia como malo o bueno, desagradable o agradable, indeseable o deseable; se trata de una evaluación que afecta a la esfera del pensamiento, pero también a los sentimientos y a la

determinación comportamental de la persona, como sería la evaluación de la satisfacción laboral. Por eso, la actitud alude simultáneamente al afecto, a la cognición y a las disposiciones conductuales (Pastor, 2000). (Citado en Chiang, M. Ojeda J, 2013.p.3)

De este modo, la satisfacción laboral se enmarca dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral (Peiró, González-Roma, Bravo y Zurriaga, 1995). Se puede concluir, de acuerdo con Chiavenato (2009) el rendimiento y la dedicación de los trabajadores para el cumplimiento de metas y objetivos de las organizaciones dependerán de la reciprocidad que perciban, por ello la importancia del sistema de recompensas, a través de esta actividad se garantiza la satisfacción de los empleados.

Por lo anterior, si un colaborador tiene satisfacción laboral este tiene un efecto en la productividad. Entre los años cincuenta y sesenta hubo una serie de estudios para establecer la relación existente entre satisfacción y productividad. Los resultados obtenidos proponen una relación muy consistente entre ambas planteando que “un trabajador contento es un trabajador productivo” Otro punto de interés en este tema es la dirección de la causalidad y según los estudios que se han realizado la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Tal conclusión se obtiene por el hecho de que al realizar bien un trabajo se obtiene una sensación intrínseca de bienestar; además, bajo el supuesto de que la empresa recompense la productividad, en el caso de que ésta sea mayor, implicará que el trabajador reciba un reconocimiento verbal, mayor sueldo y posibilidades de ascenso; estas recompensas son las que incrementan el grado de satisfacción laboral. (Citado en Chiang, M. Ojeda J, 2013.p.3)

Algunos estudios e investigaciones hacen la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento, encontrado las siguientes:

Ostroff (1993) se aproxima al estudio de la relación entre satisfacción laboral y rendimiento desde otra perspectiva y examina las relaciones en el nivel organizacional. Según este autor, las organizaciones que tienen empleados más satisfechos son más productivas y rentables que aquéllas cuyos empleados están más insatisfechos. Los resultados de su estudio apoyan dicha relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional. En la relación existente entre satisfacción laboral y rendimiento se han planteado diferentes posturas:

- Una relación directa y positiva entre satisfacción y nivel de rendimiento.
- La participación de un número indeterminado de variables que intervienen, o al menos moderan, la relación existente entre satisfacción y rendimiento.
- No existe relación entre satisfacción laboral y rendimiento.
- Es la satisfacción laboral la variable que estaría condicionada por el rendimiento, si se consideran las variables intervinientes. (Citado en Chiang, M. Ojeda J, 2013.p.3)

Por su parte, Locke (1976) afirma que, no existen pruebas contundentes de un efecto directo de la insatisfacción en la productividad de los individuos trabajadores.

Locke concluye que la lógica y la investigación sugieren que es mejor ver la productividad y la satisfacción como resultados separados de la interacción entre el empleado y el trabajo, y esperar relaciones causales entre ellos sólo en circunstancias especiales. Una producción más baja o una calidad de trabajo más pobre son respuestas posibles a la insatisfacción, pero no parece que tengan lugar de forma fiable en todos los empleados. (Citado en Chiang, M. Ojeda J, 2013.p.3)

Motivación laboral

En este mismo contexto la motivación laboral hace parte de la productividad y la satisfacción laboral. La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que

hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta. (Citado en Sum, M.I, 2015)

En la mecánica de la motivación de los empleados influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender.

- En primer lugar, los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional del sujeto, debido a que las personas se encuentran insertos en un sistema social y amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.

- En segundo lugar, se debe comprender el concepto de individualidad, en el cual cada individuo cuenta con factores motivacionales propios, ya que esto ayuda a que los impulsos que permiten desplegar su potencial son diversos.

- En tercer lugar, figura la personalidad la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.

La relación de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización, es por ello que el directivo conoce analiza, y enlaza sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales. (Citado en Sum, M.I, 2015)

Robins y Judge (2013) explican que se formularon cuatro teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, ya que estas representan el fundamento de donde surgieron las formas de motivación sobre los individuos. Es importante evidenciar la importancia del enfoque humanista seleccionado en el proyecto.

Humanismo

• **Teoría de la jerarquía de las necesidades:** La teoría de la motivación mejor conocida como la jerarquía de las necesidades, establecida por Abraham Maslow, quien determinó la hipótesis de que, dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades entre estas se pueden encontrar

Fisiológicas. Esta incluye hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales, del individuo -

Seguridad. En esta abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales. -

Sociales. Se pueden encontrar el afecto, el sentido por pertenencia, la aceptación y la necesidad.

- **Estima.** Encontramos lo que son los factores internos como el respeto que tiene la persona a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

Autorrealización. Es el impulso para convertirse en aquello que el individuo es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Un factor importante que se debe saber es que las necesidades no se van a satisfacer por completo, y saber que aquella que alcanza un nivel deja de motivar, si la misma está bastante complacida, la siguiente se vuelve dominante. Según Maslow si se desea motivar a un individuo se necesita entender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en el nivel de esta satisfacción. (Citado en Sum, M.I, 2015)

• Teorías X y Y:

Douglas McGregor, citado por Robins y Judge (2013) estableció dos visiones diferentes en las personas una negativa en esencia, llamada teoría X en esta teoría presupone que el trabajador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. Y la otra básicamente positiva denominada Y, ya que ésta se caracteriza por considerar al

trabajador como el activo más importante de la empresa se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados McGregor determinó, que los puntos de vistas que aquellos tenían acerca de las naturalezas los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento. Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta de modo inherente al trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo.

Quienes se basan en la teoría Y suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar incluso a buscar la responsabilidad. La teoría Y señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por consiguiente, estableció que la idea como toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en una empresa en su trabajo. (Citado en Sum, M.I, 2015)

Teoría de las necesidades de McClelland:

Durante esta teoría se determina que el logro, el poder y la afiliación estas tres necesidades importantes ya que ayudan a explicar la motivación. - Necesidad de logro. Esta necesidad es el impulso por salir adelante, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares y por luchar para alcanzar y llegar a triunfar. - Necesidad del poder. Necesidad de hacer que los individuos se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio - Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones interpersonales amigables, cercanas y sociables.

Según Gopalakrishnan (2000), el desempeño organizacional puede definirse a partir de diferentes factores, entre los que incluye: a) eficiencia, relacionada con las entradas y las salidas de recursos; b) efectividad, relacionada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del empleado; y finalmente, c) resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad. Lee y Miller (1996) sostienen que el desempeño organizacional depende del objetivo de la compañía y se puede reflejar en la rentabilidad, relacionada ésta con la utilidad operativa, la que a su vez se relaciona con el activo fijo, el crecimiento, que está vinculado con las ventas, el segmento de mercado y el desarrollo de nuevos productos, y la satisfacción de clientes y la satisfacción de empleados, relacionadas con la moral y el bienestar. (Citado en Sum, M.I, 2015.p.20)

Teoría del aprendizaje: Jones y George (2006) definen que en la manera en que se aplican a las organizaciones, es que los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas. Esta teoría se enfoca en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación. Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resulta de la experiencia o la práctica. (Citado en Sum, M.I, 2015, p. 20)

El aprendizaje tiene lugar importante en las organizaciones si la gente aprende a conducirse de cierta manera para llegar a tener ciertos resultados. Por ejemplo, un individuo aprende a tener un mejor desempeño que en el pasado o presente, porque está motivada para obtener los resultados que se derivan de tales comportamientos, como un incremento de sueldo o

llegar a obtener una felicitación de su jefe, esto ayudará a que el colaborador tenga un mejor desempeño (Citado en Sum, M.I, 2015, p. 20)

Con referencia a lo anterior nombrado el departamento de recursos humanos, utilizan diferentes herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores también su clima laboral de la empresa los instrumentos más utilizados son los siguientes:

- Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores:

La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, se puede diagnosticar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en sus actividades y funciones en su puesto de trabajo.

- Entrevistas

Durante el proceso de la entrevista se aplica a los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción la información recopilada en la entrevista de salida un colaborador se va voluntariamente de la empresa.

- Análisis de las condiciones de trabajo

Si las condiciones no favorecen o no se ajustan a unos estándares mínimos en la empresa, habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento en las actividades de su trabajo, las buenas condiciones de trabajo ayudan a mejorar y a tener una mejor productividad y rendimiento en sus actividades.

Buzones de reclamos quejas y sugerencias

Es importante que los colaboradores estén informados que su opinión es necesaria para la mejora del ambiente laboral, es por ello que las reclamaciones y sugerencias deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo, así ellos sabrán que sus opiniones son atendidas con mayor atención algunos medios para diagnosticar y evaluar la motivación

Plan de sugerencias

Se deben dar las gracias a todas las sugerencias y expresar las razones por las que van ser expuestas o no en práctica. Las empresas generalmente premian a los empleados por sugerencias que hayan sido útiles, esto es algo que ayuda al trabajador y se sentirá orgulloso de su labor y muy motivado para continuar desempeñándolo. (Citado en Sum, M.I, 2015, p. 24)

Por otro lado, las técnicas motivacionales la definen Ruiz, et. al (2012) como la manera en que pueden ser utilizadas en las empresas con el propósito de motivar a los colaboradores, ya que esto ayuda a que los empleados de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente. Estas técnicas motivacionales son:

Políticas de conciliación: Unas de las técnicas para motivar al personal, y éstas son formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros.

Mejora de las condiciones laborales: Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia.

Enriquecimiento del trabajo Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al colaborador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo.

Adecuación de la persona al puesto de trabajo: Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo.

El reconocimiento del trabajo: Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso. También el reconocimiento puede darse a los colaboradores como regalos canastas. (Citado en Sum, M.I, 2015, p. 24)

De acuerdo a lo anterior, Amaru (2008) argumenta que el buen desempeño para el colaborador es el resultado que logra el candidato de un cargo y este depende de muchas circunstancias. Siendo uno de los más importantes para el trabajo, la motivación. Entender los mecanismos de motivación es fundamental para que el emprendedor pueda relacionarse con las personas. (Citado en Sum, M.I, 2015.p.36)

La motivación para realizar las actividades laborales da como resultado que el individuo tenga l, interés, disposición y voluntad de alcanzar o realizar una meta, objetivo o tarea, de la organización. Decir que, si una persona está totalmente motivada para su trabajo, significa que muestra una inclinación positiva para realizarlos. (Citado en Sum, M.I, 2015, p.37)

En este orden de ideas el desempeño laboral lo definen Robbins, Stephen, Coulter (2013) proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la

medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. (Citado en Sum, M.I, 2015, p. 37)

Robbins y Judge (2013) explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

Desempeño de las tareas: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

- **Civismo:** Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo

- **Falta de productividad:** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia (Citado en Sum, M.I, 2015, p 38)

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre transferencias, asensos y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

- **¿Qué se evalúa?**

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

- **Resultados: de las tareas individuales:** Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

- **Conductas:** En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

- **Rasgos:** Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral. (Citado en Sum, M.I, 2015, p 45)

Hasta aquí hemos mostrado la importancia de la motivación laboral, el desempeño y la satisfacción dentro de una organización. En la actualidad el trabajo en equipo toma gran

importancia y ha generado un cambio en la manera de trabajar. Esta competencia participativa permite aumentar la innovación, la satisfacción en el trabajo y la productividad (Ayestarán (Coord.) 2005; Rousseau et. al. 2006).

Trabajo en equipo

Para, Landy y Conte (2005) el trabajo en equipo, determinan que es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, pero muchos otros siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas.

Por otra parte, Baron y Byrne (2005), comentan que un grupo puede tomarse como dos o más personas que interactúan unas con otras, sugieren que normalmente para formar parte de un grupo, el individuo tiene que interactuar con los demás, directa o indirectamente, así como también de alguna manera deben ser interdependientes, ya que influyen en los demás, también sugiere que la relación debe ser relativamente estable y que los individuos deben de compartir metas que todos desean alcanzar. La interacción de los grupos debe estar estructurada de alguna forma, de modo que cada miembro del equipo debe realizar funciones similares o se compartan las tareas.

Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido.

En la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores.

Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido. (Gilmore,C. & Moraes, 2002).

Fritz (s.f.) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”. En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta (Citado en Toro, L.Y. 2015, p 8)

Principios básicos del trabajo en equipo (Citado en Toro, L.Y. 2015, p 8)

1. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.”-Andrew Carnegie. (2001)

2. Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.

3. Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.

4. Un equipo debe tener buena comunicación interna.

5. Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.

6. Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

Los psicólogos sociales concluyen que los grupos de trabajo ayudan a satisfacer importantes necesidades psicológicas y sociales, ayudan a realizar tareas y a lograr las metas. Dentro de los grupos se puede proporcionar conocimientos e información que, de otro modo, no se tendrían disponibles, finalmente la pertenencia a un equipo contribuye a establecer una identidad social. Los grupos suelen ejercer una poderosa influencia sobre los miembros del equipo, existen aspectos que en sí mismos juegan un papel importante en su funcionamiento entre los cuales se ven relacionados los roles, el estatus, las normas y la cohesión:

- Roles, son comportamientos que realizan los individuos en una posición que ocupan dentro de una organización. Los roles ayudan a establecer las responsabilidades y obligaciones de cada una de las personas en un equipo.
- Estatus, se refiere a la reputación social, rango, grado o nivel de prestigio que se tiene en un equipo.
- Normas, son las reglas establecidas para delimitar la conducta de sus miembros.
- Cohesión, es entendida como la fuerza o los factores que hacen que los miembros de un grupo permanezcan en el mismo. Existen algunos factores que influyen en la cohesión como por ejemplo la cantidad de esfuerzos que requiere lograr incorporarse a un grupo, amenazas externas o diversas competiciones y el tamaño del equipo.

Igualmente, para lograr un trabajo en equipo es primordial tener un liderazgo, de acuerdo con Lourdes Münch (2011) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la

consecución de los objetivos. El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados.

Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de un líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder. Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficiente para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

“El líder es aquel que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución a todas las personas bajo su mando y hace que sus subordinados.

Münch (2011) la controversia acerca de si el líder nace o “se hace”. En el lenguaje cotidiano, un líder es alguien que nace con ciertas características y carisma que le confieren la capacidad para atraer la confianza y respeto de sus seguidores, de tal forma que hacen y logran lo que éste les propone. Visto de esta manera el liderazgo es una cualidad innata de hecho, el curso de la historia ha sido transformado por la acción de líderes natos o naturales: Napoleón, Mahoma, Alejandro Magno, Hitler, Gandhi, entre otros.

Ralph M. Stogdill (2002) encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos como energía, apariencia y altura, cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo características relativas al desempeño de tareas como impulso de realización, persistencia, e iniciativa y nueve características sociales como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones

interpersonales, y capacidad administrativa. Indicó que todo líder posee fundamentalmente inteligencia, personalidad, confiabilidad, sabiduría, condición social y experiencia, lo que los hace diferentes a los que no son líderes. (Citado en Toro, L.Y. 2015, p 11)

Deepak Chopra, (2005) afirma: Se aprende a ser un líder siendo catalizador del cambio y la transformación. Los grandes líderes responden con creatividad, visión y sentido de la unidad, sin importar la magnitud del problema. La inspiración y la unidad del grupo se logran al comprender las jerarquías de necesidades. Los grandes líderes están en contacto con todos los niveles de la experiencia humana. Los ingredientes esenciales del liderazgo, aunque el liderazgo es complejo, Chopra ofrece estos consejos al líder:

- **Mira y escucha.** Con todos los sentidos, observa, pero no juzgues nada por adelantado; después usa el corazón, obedeciendo a tus sentimientos y, finalmente, al alma, respondiendo con visión y creatividad. 14

- **Delega.** Esto procede del autogobierno, de responder a la información, pero siendo independiente de las malas o buenas opiniones de otros. Es un proceso orientado que eleva al mismo nivel al líder y sus seguidores.
- **Conciénciate.** Conoce las preguntas que hay detrás de cada reto: ¿Quién soy? ¿Qué quiero? ¿Cuál es mi objetivo vital? El líder debe plantearse estas cuestiones e inspirar a sus seguidores para que se las planteen ellos mismos.

- **Actúa.** Sé responsable de las promesas que hagas, sé persistente, pero también capaz de celebrar y ver cualquier situación con flexibilidad y humor.
- **Sé libre emocionalmente.** El líder está por encima del melodrama, libre de la toxicidad emocional para comprender las necesidades de los demás sin miedo, sin depresión y sin los nocivos residuos de la competitividad.
- **Sé responsable.** Demuestra iniciativa, asume los retos maduros, no los inútiles, teniendo integridad y viviendo de acuerdo con tus valores.

- **Sincronía.** Ingrediente misterioso de la inconsciencia que todos los grandes líderes tienen. Es la capacidad de crear la buena suerte y encontrar las reservas de poder que llevan a un líder más allá de los resultados previstos. Es la capacidad de conectar una necesidad con una respuesta del alma (Citado en Toro, L.Y. 2015, p 12)

En relación a lo anterior, es importante mencionar los tipos de equipo de trabajo, el cual encontramos:

Robbins y Coulter (2007), establecen que los grupos pueden ser formales e informales, dentro de los grupos formales se determinan comportamientos adecuados y se dirigen hacia los objetivos organizacionales. En contraste, los grupos informales son meramente sociales ya que se dan de una manera espontánea en el lugar de trabajo, formándose entorno a intereses comunes. Los equipos de acuerdo a las actividades que realizan pueden denominarse para la solución de problemas, trabajo auto-dirigidos, interfuncional, virtual, de mando y de tarea:

- Un equipo para resolver problemas está conformado de cinco a doce colaboradores del mismo departamento o área funcional que buscan mejorar las actividades de trabajo o resolver conflictos.

Equipo de trabajo auto dirigido el cual opera sin un gerente y cumple con los procesos dentro del trabajo.

- Equipo interfuncional, el cual se encuentra combinado con personas expertos en diversas especialidades.

- Equipo virtual, que utiliza la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente separados.

- Equipos de tarea integrados por individuos que se reúnen para realizar una tarea específica.

A lo anterior, Palomo (2011) indica, que, en la actualidad, los grupos constituyen la unidad laboral básica de trabajo en las organizaciones, coexisten en los mismos de muy distintos tipos, los cuales se pueden clasificar a nivel teórico en dimensión temporal, nivel de formalidad, finalidad y nivel jerárquico:

- Dimensión temporal incluye grupos permanentes, estables al paso del tiempo, encargados de realizar actividades habituales en la organización.
- Nivel de formalidad, el cual se divide en formales, que se enfocan en cumplir con sus objetivos y en informales que surgen de forma espontánea y con la finalidad de satisfacer las necesidades de interacciones sociales.

El funcionamiento de un grupo depende de su composición. Cada miembro tiene que desarrollar un cierto nivel de tolerancia a la frustración. Y debe buscar la integración en el grupo sin apelar a las diferencias, sino a la complementariedad.

Fase de iniciación:

Los miembros del grupo se muestran en esta fase. No tienen claro que hacer. Hay cierta perplejidad, cierta ansiedad. Para ellos aparece una situación nueva. Gobierna la incertidumbre. Esperan instrucciones del jefe o del posible líder. (Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

Fase clasificación

Los miembros del grupo comienzan a buscar formas o procedimientos que les saquen de la incertidumbre inicial. Se buscan salida, se intenta despejar problemas que apresen. Se buscan seguridad. Se aportan idea, aunque todavía no haya conciencia de grupo.

Aun no aparecen roles personales, pero va planteando su necesidad. Alguno de los miembros pretende afirmarse como individuo. Se empieza a prestar atención a la satisfacción de las necesidades personales.

Se empieza a percibir un cambio, aunque no se tenga todavía conciencia de ser grupo.

(Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

Fase de contradependencia:

Como secuencia de la clasificación, las muestras de hostilidad se van haciendo cada vez más frecuentes e intensas. Algunos miembros se hacen dependientes y otro cotradependientes.

Entre los participantes se van estableciendo ciertos vínculos

Puede que surjan algunos subgrupos.

Al situarse en el nuevo contexto es normal que aparezca alguna muestra pasajera de agresividad. (Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

Fase de lucha por el poder, clasificación de roles

En el grupo aparecen luchas por el poder, surgen algunas situaciones de agresividad contra otros miembros. Esta agresividad propicia a aparición de chivos expiatorios, blancos perfectos para sumirla, aunque el líder o el coordinador deberán cuidar este punto. Para ello deberán apoyarse en los roles de solidaridad que, a la vez, tranquilizarán las tensiones. Cada vez aparecerán más actitudes que acabarán favoreciendo la cohesión del grupo. (Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

Fase de integración:

Se empiezan a ver resultados. Algunos miembros del grupo sienten que los primeros objetivos están a su alcance. Esta es una fase de euforia.

El grupo comienza a olvidar o negar los problemas pasados. Es una fase que propicia buscar el consenso. Pero para habla de un verdadero grupo participativo hay que dar otro paso: aceptar las dificultades y los problemas, en lugar de negarlos y prepararse para afrontarlos.

(Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

Ya se puede hablar ahora, de la existencia de un verdadero grupo participativo. Ya se ha aceptado la necesidad de evaluar los fracasos y los logros. El grupo ha llegado a una verdadera toma de conciencia de que la situación es distinta. Se saben diferentes, con derecho a opinar libremente, sin que eso suponga enfrentamiento. (Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

Así mismo Gutiérrez (2010) indica que, los equipos de trabajo requieren una serie de condiciones para lograr su éxito, a continuación, son descritas algunas de las mismas. (Citado en González. K, 2015)

- Los líderes de las organizaciones deben de conocer, creer y promover el trabajo en equipo, brindar mejoras, innovación y orientación a los colaboradores.
- Algunas cualidades que los líderes deben poseer es la madurez, confianza y un alto nivel de motivación, así como la buena actitud hacia los demás.
- Todos y cada uno de los integrantes del equipo deben tener claros los objetivos y compartir el mismo enfoque, para que dentro del equipo se centralice una idea o un objetivo por alcanzar,
- El equipo debe contar con asesoría y entrenamiento adecuado para guiar sus sesiones de trabajo, así como también se requiere de un alto grado de participación, compromiso, buenas relaciones interpersonales, entre otros.

Otro aspecto del trabajo en equipo, son sus características de progreso. Para que un grupo se vaya transformando en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se desarrollen aspectos relacionados como los siguientes:

Antecedentes:

Las personas acuden a un grupo con determinadas expectativas, pero, en el principio, con suelen tener muy claro cómo les va ir. Un grupo suele tener un pasado. Los que participan esta

habituados a las tareas del grupo. ¿Cuánto tiempo han pasados juntos? Si es suficiente, cada uno sabe que puede esperar de los otros. Pueden haberse desarrollado hábitos más o menos nocivos o dudosos: Reuniones largas o aburridas, reproches, falta de puntualidad... hay que mejorar los hábitos o cambiarlos. (Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

Cohesión

La primera característica de un grupo es que las personas no estén ni se sienten aisladas. Hay algo especial, una especie de cemento que los une, que los liga unos a otros. Se olvidan que yo para entrar en el nosotros. La cohesión se refiere a la atracción que ejerce la condijo de ser miembro de un grupo. Esta ligazón está fuertemente relacionada con el compromiso hacia la tarea propuesta, por una parte, y con la atracción hacia los demás miembros del equipo. (Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

Un grupo tiene cohesión en la medida en que ser miembro de él sea considerado algo positivo; y que cada miembro se sienta atraído por el grupo como es lógico, la cohesión facilita una mayor productividad. La cohesión puede referirse a dos extremos:

Cohesión social (con las personas)

Cohesión para la tarea (con el objetivo)

La cohesión social afecta a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo, la forma en que se relacionan. Les importan, sobre todo, como se sientan entre ellos. Por otra parte, la cohesión para la tarea afecta al modo en que se orientan las aptitudes y capacidades del grupo para lograr un desempeño óptimo. (Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

Puede desarrollarse facilitando a los miembros del equipo realiza actividades que permitan evaluar sus fortalezas y habilidades. (Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

Comunicación:

Según, Fiske (2010) resalta que comunicación es “una interacción social por medio de mensajes”. Por su parte, Antonio Pasquali (2010) afirma que: “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social empieza a configurarse justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social, para este autor el término debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres (...)”.

Asimismo “Una organización se caracteriza por tener una finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo, la distribución de roles y tareas a realizar, la división de la autoridad y del poder formal, la duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo y coordinación, criterios de evaluación y control de resultados” (Bartoli, 1992, p.159).

La comunicación entre los miembros de un grupo manifiesta con claridad su relación. Es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. (Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

Para la eficacia del grupo es preciso que los miembros se expresen de modo claro, sencillo y conciso. Que desarrollen la habilidad de la escucha activa. Es bueno que el equipo se ejercite en este tipo de escucha.

Esto implica algo muy importante: tratar de comprender el sentido y la intención de que nos comunican. ¿Se atreven a expresar a expresar sus ideas? ¿Manifiestan sus dudas? Cuando aparece un conflicto, ¿lo plantean abiertamente?

El lenguaje silencioso que supone la comunicación no verbal comporta más del 90% de lo que se nos dice, de los interesa procesar. De lo que suponen las actitudes de unos y otro. Eso

implica estar atento a los gestos, las posturas, la expresión facial y el tono en que se nos habla.

La empatía con el otro resulta clave. (Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

Participación:

Es muy revelador el modo en que participan los miembros de un grupo cuando interactúan o cuando se reúnen ¿Hablan todos con todos? ¿Cuánto tiempo habla el líder? ¿Cuánto los demás? ¿El jefe es el que habla, los demás no participan; o responden de modo abierto y confiado?

Estructura:

Su estructura busca que las funciones esenciales se realicen adecuadamente. Su pone una jerarquía de roles en la organización. Hay siempre una estructura formal, visible que realmente es la que funciona. Este depende de estatus, la experiencia, el poder real y la influencia de cada persona.

En la medida en que todo evoluciona, funciones, mercados, tareas tecnología, la sociedad y la propia gente, la estructura debe ser flexible para permitir el cambio. La estructura debe depender, en definitiva, de la fijación de los objetivos. Si estos cambian, la estructura también debe hacerlo. Lo mismo debe suceder si aparecen novedades en la tecnología, el mercado, el producto. En definitiva, cambiar supone adaptarse a cuanto ocurra, fuera o dentro. (Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

Clima

No hay termómetros para medir el clima de un grupo, pero todo el mundo lo percibe ¿Es formal, tenso, frío, hostil? O ¿más bien cálido, informal, relajado y amistoso? El clima cuenta cómo se siente los miembros de un grupo, con que espontaneidad se manifiestan, se relacionan ¿Aceptan a los otros como compañeros útiles y complementarios en la persecución de los objetivos del grupo? (Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

No solo como sienten en el clima en el que trabajan, sino que tiene la posibilidad de influir en él. El humor juega aquí un papel imperante. Un equipo que ríe tiene mucho ganado. La risa es el mejor termómetro del clima emocional del grupo. Según un estudio, los líderes estrella consiguen hacer reír a su equipo tres veces más que los normales, y no por contarles chistes, sino por ocurrencias o bromas referidas a hechos cotidianos. La alegría es contagiosa y positiva.

(Citado en Acosta, J. 2001, p. 18)

La motivación

La necesidad de motivar a las personas en sus puestos de trabajo es indispensable si las organizaciones quieren mantenerse en un mundo competente. Esto todavía sigue representando un reto para las empresas: Mantener motivados a todos sus integrantes, hacer que se sientan a gusto en su lugar de trabajo, confiados.

Hay que estimularlos para que logren cumplir sus metas y objetivos, hay que apoyarlos, no debe sentir que están solos en la organización, ya que la motivación corresponde a todos esos factores que estimulan el cumplimiento de los objetivos.

La motivación activa un comportamiento y lo dirige; se define como —el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo (Mora, 2010). Está formada por impulsos, necesidades e intereses que llevan a una persona a actuar de una manera determinada. Estos impulsos varían en cada persona y pueden cambiar con el transcurso del tiempo o por la situación en la que está viviendo. La motivación se compone básicamente por las necesidades, impulso e incentivos. Las necesidades nacen cuando hay una carencia psicológica o fisiológica y son diferentes dependiendo de la cultura o la forma de ser. Los impulsos es los que alimenta la necesidad, es lo que hace que una persona se anime a cumplir sus objetivos y satisfacer su

necesidad y los incentivos satisfacen las necesidades y disminuyen los impulsos en otras palabras las necesidades son los impulsos para tener los incentivos.

La motivación debe dirigirse a conseguir que los empleados alcancen un grado de excelencia en su trabajo. Para ellos, los empleados deben:

Disfrutar realizando su trabajo (satisfacción)

Buscar formas de hacerlo cada vez mejor (Aprendizaje)

Adquirir continuamente nuevos conocimientos sobre las actividades más importantes que realizan en su puesto. Centrarse en la calidad del trabajo y no en la relación de empleado-empresa y jefes. (Citado en Hernández, M. 2019)

Teniendo en cuenta lo mencionado acerca de trabajo en equipo, las ventajas que los sistemas de trabajo en equipo presentan son varias, como por ejemplo las siguientes (Citado en González. K, 2015):

- Mayor nivel de productividad, tanto a nivel individual, como al estar en el equipo de trabajo, desarrollar las tareas de forma eficaz para alcanzar los resultados deseados por el equipo.
- Sistemas de comunicación e información más eficaces al momento de manejar programas de relaciones directas, minimizar el temor a dar opiniones.
- Mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo y de la organización.
- Mejora del clima laboral al afrontar con éxito las diversas y complejas tareas.
- Facilita la dirección, control y supervisión del trabajo, así como también brinda un mayor nivel de integración y aceptación de los nuevos colaboradores en la empresa, y desarrollar una identidad grupal.
- Facilita la coordinación entre los individuos de los distintos equipos, mejora la satisfacción de las necesidades de relación y de desarrollo.

Por otra parte, Gutiérrez (2010) indica, que para obtener mejores resultados en el trabajo en base a calidad y productividad es importante que los individuos apliquen técnicas para la solución de problemas, cuando los integrantes de un equipo se reúnen para resolver un conflicto, antes de dar las soluciones y tomar acciones, se debe contar con la información exacta y precisa, así como con un método que incremente el nivel de éxito. El autor propone que los equipos de mejora sigan el ciclo PHVA lo que en sus siglas significa planear, hacer, verificar y actuar, junto con los ocho pasos que a continuación se describen (Citado en González. K, 2015):

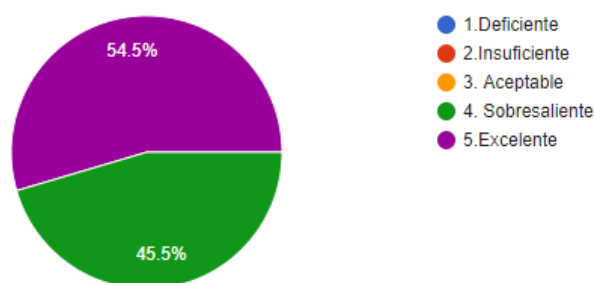
- Paso 1. Definir y analizar la magnitud del problema, esto con el fin de entender en que consiste el conflicto, como y donde se manifiesta, como afecta al cliente y cómo influye en la calidad y la productividad.
- Paso 2. Buscar todas las posibles causas, ya que es importante profundizar en las verdaderas causas y no solo en los síntomas.
- Paso 3. Investigar cual es la causa más importante, e investigar cómo se interrelacionan las posibles causas, para así entender la razón real del conflicto y el efecto que tendrá al ser solucionado.
- Paso 4. Considerar las mejores soluciones, las cuales puedan eliminar las causas y puedan prever situaciones similares.
- Paso 5. Poner en práctica las medidas de remedio, aplicar las medidas elegidas para eliminar las causas.
- Paso 6. Verificar si las medidas aplicadas fueron efectivas.
- Paso 7. Prever la regularidad de problemas similares.
- Paso 8. Conclusión verificar y documentar el procedimiento implementado.

Resultados

La encuesta se implementó a 11 colaboradores que pertenecen al área de gestión humana de la empresa Pardo Carrizosa Navas S.A. con el fin de conocer la efectividad de la guía de trabajo en equipo, mediante un análisis descriptivo.

Figura 1

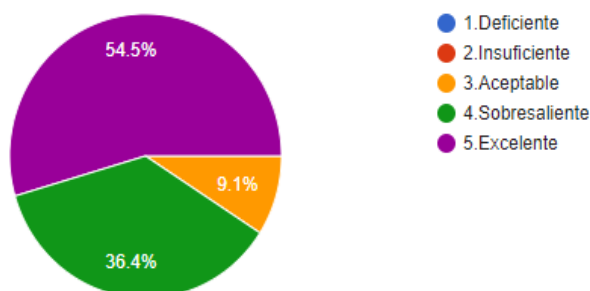
La guía es oportuna para intervenir en el trabajo en equipo.



Se puede evidenciar en la figura 1 que el 54,5 % de los encuestados consideran que la guía es oportuna para intervenir en el trabajo en equipo de manera excelente, y el 45,5 % de manera sobresaliente.

Figura 2

La guía brinda los elementos necesarios para realizar una intervención de trabajo en equipo

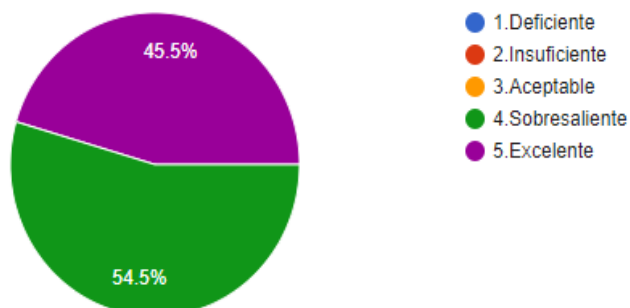


Se puede observar en la figura 2, el 54,5 % de los encuestados considera que la guía brinda los necesarios para realizar una intervención de trabajo en equipo de manera excelente, el

36,4 % lo califica como sobresaliente y 9,1 % el cual equivale a una persona considera que es aceptable.

Figura 3

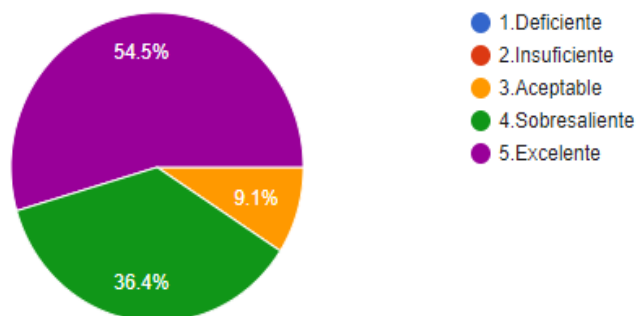
La información que encontró en la guía fue suficiente.



En la figura 3 se puede apreciar que el 45,5 % de los encuestados consideran la información que encontró en la guía es suficiente de manera excelente y 54,5 lo califica como sobresaliente.

Figura 4

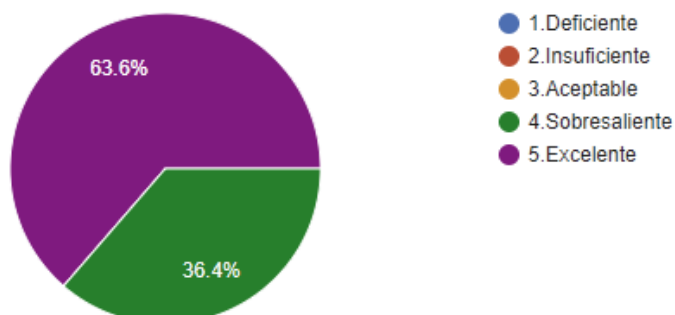
Cree usted que el diseño del manual es adecuado.



Se puede evidenciar en la figura 4, el 54,5 % de los encuestados considera que el diseño del manual es adecuado de manera excelente, el 36,4 % lo califica como sobresaliente y 9,1 % el cual equivale a una persona considera que es aceptable.

Figura 5

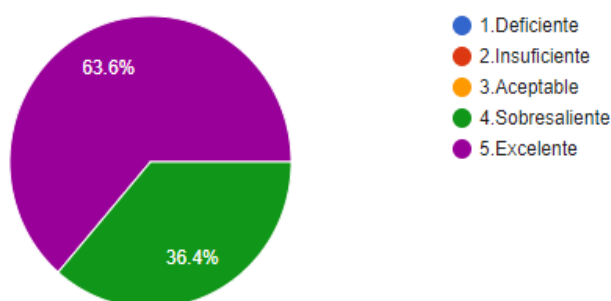
El manual es claro, enfocado e interesante



Se puede observar en la figura 5 que el 63,6 % de los encuestados consideran que el manual es claro, enfocado e interesante de manera excelente, 36.4 % lo califican como sobresaliente.

Figura 6

Considera que la información y actividades propuestas en el manual, permitirá mejorar o ayudar el trabajo en equipo de los colaboradores de bajo desempeño.



Se puede evidenciar en la figura 6 que el 63,6 % de los encuestados consideran que, la información y actividades propuestas en el manual, permitirá mejorar o ayudar el trabajo en equipo de manera excelente, y el 36,4 % de manera sobresaliente, lo cual ratifica el cumplimiento del objetivo de la creación del manual.

A continuación, se evidencia apreciaciones a la guía por parte de los 11 evaluadores (Personal de gestión humana). Algunas de estas fueron corregidas inmediatamente.

- Implementarla pronto en la empresa. Tiene muchas actividades para aplicar y mejorar.
- Opino que, en algunas de las actividades propuestas, debería ser un poco más detallada la información de cómo realizar la actividad.
- En general me parece una buena herramienta.
- La utilización de menos texto, ser didáctico para el lector
- Me gusta su estructura dinámica está muy completa
- Es un manual con información acertada y de fácil entendimiento para cualquier proceso.
- Destacó del manual las actividades que propone, ya que van directamente enfocadas al trabajo en equipo y apunta a la parte más importante que es la inteligencia emocional de cada uno de los Integrantes facilitando el desarrollo de los diferentes procesos.
- Se dificulta entender los títulos por el color de la letra
- Mejorar el color en algunos títulos
- El contenido es apropiado para el entorno de trabajo
- Ninguna
- Felicitaciones

Conclusiones

El objetivo fundamental del presente trabajo es fortalecer el trabajo en equipo en los colaboradores con bajo desempeño de la empresa Santa Bárbara, es desde de ahí donde se da inicio al diseño y elaboración de un manual de trabajo en equipo que se pudiera implementar en el momento que se normalizara la situación por COVID-19 que se vive en el país. A pesar que no se realizó intervención con la muestra total de los colaboradores, se considera que el trabajo realizado durante el periodo académico, permitió conocer el ámbito laboral de los colaboradores y fortalecer conocimiento previo frente a esta población. Así pues, la aportación principal de este trabajo consistió en el diseño de una guía de trabajo en equipo, el cual, a futuro, los profesionales del área de Gestión humana pudieran implementarlo y tuviera las bases teóricas para intervenir en la población. El diseño de este manual fue muy enriquecedor no solo a nivel individual sino también para los profesionales que hacen parte de gestión humana.

Se logró elaborar el objetivo propuesto de la creación del manual de trabajo de equipo, el cual aportara fomentar la motivación, el buen desempeño y el trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa Santa Bárbara, y de esta manera poder aumentar el desempeño del colaborador para lograr la mitigación de rotación del personal. Dentro de los resultados se pudo evidenciar que el gran porcentaje de los evaluadores calificaron el producto como excelente lo cual nos permite demostrar que la creación de esta fue asertiva para la empresa.

Se ofrece una valoración de los componentes del diseño de la guía de trabajo en equipo, observando que el gran porcentaje de los encuestados estuvieron de acuerdo con el diseño, los elementos teóricos y dinámicos que ofrece el manual. Se pudo apreciar por otro lado, que algunos de los encuestados manifestaron algunos aspectos a mejorar en el manual, el cual nos

aportó y ayudó a corregirlo de manera inmediata y de esta manera poder fortalecer nuestro producto a entregar.

Recomendaciones

Recomendaciones personales:

Se recomienda que la empresa Flores Santa Bárbara tome en consideración la propuesta de la “Guía de trabajo en equipo” y lo proporcione a todos los miembros de la organización para que de esta manera se pueda evitar la deserción laboral en los empleados y brindar un ambiente motivado de trabajo.

Se recomienda que la organización adopte la propuesta de autoevaluación de las actividades que contiene el manual, para que se pueda brindar un conocimiento de la efectividad de la actividad, ya que traerá beneficio al conocer la eficacia de los procesos de inversión en los miembros de la organización.

Como última recomendación, es importante que al ejecutar el manual lo haga una persona capacitada para ello del área de gestión humana.

Que el presente proyecto sea el punto de partida de una mejora creciente dentro de la organización, enfocando a los manuales como herramientas vitales, que permitan perfilarse hacia la calidad y eficacia de la empresa.

Recomendaciones por parte de los colaboradores

Que se implemente lo antes posible la guía a los colaboradores en el momento que se pueda interactuar de manera presencial.

La guía brinda información, estructura dinámica y completa, lo cual, es una buena herramienta que permitirá intervención de forma asertiva en el trabajo en equipo, por ende, es importante implementar lo más pronto posible en la empresa.

Recomendaciones por mejorar

Se recomienda que las actividades, se encuentra de manera más detallada en cuanto a la información de la aplicación de la actividad.

Se recomienda modificar el color de algunos títulos con el fin de mejorar la lectura de los textos.

Referencias bibliográficas

Acosta, J. 2001. Que es un equipo. Acosta, J. 2001 Trabajo en equipo. ESIC Editorial (Madrid).

Recuperado de:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4KqMCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=el+trabajo+en+equipo+mejora+el+desempe%C3%B1o+laboral&ots=gO0iOciAsl&sig=1_jsTilr3PMnIJ1r5Hcw2mOQsyw#v=onepage&q=el%20trabajo%20en%20equipo%20mejora%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=true

Aguilar, H (2016). Trabajo en equipo y clima organizacional. (Tesis de grado) Universidad

Rafael Landívar. Recuperado de:

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>

Chiang, M. Ojeda J, (2013) Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. Contaduría y administración, p 39-60. Obtenido de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712099>

Chimpitaz, Q. (2010) Cultura Organizacional De La Profesión De Enfermería Actual Y

Deseada Por Las Enfermeras Del H.N. “Luis N. Sáenz” (tesis de pregrado). Universidad nacional mayor de San Marcos, Lima- Perú. Obtenido de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3682/Chumpitaz_qj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Colegio de Médicos y Cirujanos de Costa Rica, (2016) Más sobre el trabajo en equipo.

Redalyc, 5. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43448497001>

Fernández-Berrocal, P. y Extremera, N. (2002). La inteligencia emocional como una habilidad esencial en la escuela. Revista Iberoamericana De Educación, 29(1), 1-6. Recuperado de: <https://rieoei.org/RIE/article/view/2869>

<file:///C:/Users/PC/Downloads/DialnetMaslowMasAllaDeLaPsicologia-2749986.pdf>

Gómez M. A Y Acosta. R.H (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. Scielo v.11 n.6. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011

Goncalves, A. (2000). *Factores que influyen en el Clima Organizacional*. Recuperado de: http://www.revistaseden.org/files/2175_P%C3%A1ginas%20de%202009-62.pdf

González, (2015). "Trabajo En Equipo Y Satisfacción Laboral. Tesis De Grado Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>

Graen y Uhl, B. (1995). *Comunicación asertiva entre jefe-colaborador*. Recuperado de: <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1833/131353.pdf?sequence=1>

Hernández, M. (2019). La Pirámide de Maslow en el ámbito laboral: Motivación de empleados. Blog recuperado de: <http://www.grupoavance.eu/la-piramide-de-maslow-en-el-ambito-laboral-motivacion-de-empleados/>

http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf

<https://books.google.com.co/books?id=azyl8qgGgnoC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=Los+equipos+rinden+m%C3%A1s+que+los+individuos+actuando+solos+o+en+mayores+grupos+organizativos+es>

<https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/46434/017556.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jaramillo, R. (2011). Trabajo en equipo. Subsecretaría de administración y finanzas, dirección general de recursos humanos. Recuperado de:

Katzenbach J, R, Douglas K. 1996. Sabiduría de los equipos. Madrid (España) Díaz de Santos. Recuperada de: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/5476768/MaterialesCursos/XI-6_16mayo2018_EQUIPOS_DE_TRABAJO_Y_CLIMA_LABORAL.pdf

Kozlowski y Doherti. (1989). *Comunicación asertiva entre jefe-colaborador*. Recuperado de: <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1833/131353.pdf?sequence=1>

McClelland, D. (1989). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a08.pdf>

Navas, T (s.f) Equipo de trabajo y clima laboral. Cofide. Recuperado de:

Nope, G, L, 2016 El trabajo en equipo en las organizaciones (ensayo) universidad militar nueva granada. Bogotá Colombia. Recuperada de:

Para. L (1998). Liderazgo y gestión de personal. Fundación Osde (Argentina). Recuperado de <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/liderazg.pdf>

Pujol, L y Dabos, G (2018) Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. Scielo Vol 16. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>

Ramos, M. (2012) El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje (tesis de pregrado). Universidad nacional abierta y a distancia, Colombia. Obtenido de

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=F0D816464A6186ECFE11AF6358215DFA.jvm1?sequence=1>

Ravina, P. Tobar, P. y Nuñez, B (2019) *Intangible Capitals As A Source Of Innovation, Competitiveness And Sustainable Development*. Editorial Comares, S.L. Obtenido de https://www2.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/normas_apa_revisada_y_actualizada_mayo_2019.pdf

Sum, M.I (2015) "Motivación Y Desempeño Laboral (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Toro, L.Y. 2015. *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales (trabajo de grado)*. Universidad militar nueva granada. Bogotá. Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y;jsessionid=2FB08295C4691772A3CE742AF59215A4?sequence=2>

Torrelles C. Coiduras J. Isus S. Carrera X. París G y Cela J. (2011) *COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN*. *Revista de curriculum y formación del profesarado de edición papel*. Recuperado de:

Vargas, T. Vizzuett, V. Amador, E. Becerra, L y Villegas, E. (2017) *La satisfacción y su influencia en la productividad*. Centro Universitario Hidalguense Vol.153. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/331250139_La_satisfaccion_laboral_y_su_influencia_en_la_productividad

Vega. M. Salazar, M. Huerta, P. y Núñez, A (2008) *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y*

validación de instrumentos. Scielo 23 Vol.2: 66-85. Obtenido de

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004

Yamakawa,P Y Ostos,J. (2011) Relación entre innovación organizacional y desempeño

organizacional. Redalyc, pp. 93-115. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420005.pdf>

Anexos

10.1 Talleres y actividades para intervención de trabajo en equipo.

LIDERAZGO	
POBLACIÓN	Colaboradores con bajo desempeño
ACTIVIDAD	Rol de juegos
OBJETIVO	Fortalecer el liderazgo desde el trabajo en equipo, con el fin de contribuir a mejorar las relaciones de interacción entre pares.
FUNDAMENTACIÓN	<p>Bennis y Nanus (1985, citados por Barge, 1996) refieren cerca de trescientas definiciones distintas de liderazgo. También Jesuino (1996) afirma que existen tantas definiciones como autores tratan de dar una definición. Entretanto, podemos sintetizar esas definiciones en dos o tres que son comúnmente aceptadas.</p> <p>Así, Barrow (1977, citado por Chelladurai, 1984) define al liderazgo como un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”. Otros autores afirman que el liderazgo es:</p> <ul style="list-style-type: none"> — 1. “Definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr”, o — 2. “Desarrollar una involucración social y psicológica

—cultura de equipo— que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar”.

MATERIALES

Cartulina de colores

Video

Tula

Hojas

METODOLOGÍA**Inicio:**

Los estudiantes entran al aula establecida para el taller “líder- líder listos”, se realiza un saludo y una pequeña introducción sobre los temas a tratar y el objetivo del taller.

Desarrollo:

Paso 1: Se brinda una explicación sobre que es el liderazgo a través de una infografía.

Paso 2: Se les pide a todos los colaboradores que formen un círculo, el facilitador le explicara en que consiste la actividad, cuando yo diga líder-líder listos ustedes van a contestar si, cuando yo diga a ustedes hará el movimiento que yo haga, así sucesivamente la idea es que otros compañeros sean líderes y propongan otros movimientos

Paso 3:

Arma la frase, para esta actividad, se les pide a los

colaboradores que hagan grupos de 5 personas, una vez hecho los grupos se les dirá que asignen un líder, cada líder vendará los ojos de su grupo. Luego de esto se le signara un color a cada grupo y el líder tendrá que indicar a su grupo por donde deben ir hasta llegar a los colores asignado cuando tengan todos los colores el grupo pondrá quitarse la venda de los ojos y armar la frase correspondiente, el primero en armar la frase ganará.

REFERENCIAS

Alvare,J; (2000) LIDERAZGO Y CLIMA

ORGANIZACIONAL. Revista de psicología del deporte.

Obtenido de

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

COMUNICACIÓN ASERTIVA

POBLACIÓN	Dirigido a colaboradores con bajo desempeño
ACTIVIDAD	“Este es mi actuar”
OBJETIVO	Fortalecer la comunicación asertiva, con el fin de contribuir a mejorar las relaciones de interacción entre pares.
FUNDAMENTACIÓN	<p>Los estilos pasivo y agresivo son los dos extremos opuestos de un continuo, en cuyo punto medio se sitúa el estilo asertivo, que constituye el grado óptimo de utilización de los diferentes componentes verbales, no verbales y paraverbales de la comunicación (Van der Hofstandt, 2005).</p> <p>La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y preverbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones. Un comportamiento asertivo implica un conjunto de pensamientos, sentimientos y acciones que ayudan a un niño o adolescente a alcanzar sus objetivos personales de forma socialmente aceptable. La comunicación efectiva también se relaciona con la capacidad de solicitar consejo o ayuda en momentos de necesidad (Mantilla, 2002; OMS, 1999).</p> <p>(Corrales Pérez, Quijano León, & Góngora Coronado, 2017)</p>
MATERIALES	<p>Salón amplio</p> <p>Video</p> <p>Bombas</p>

Chinchones

Hojas

Lápices

METODOLOGÍA

Inicio:

Los colaboradores entran al aula establecida para el taller “Este es mi actuar”, se realiza un saludo y una pequeña introducción sobre los temas a tratar y el objetivo del taller.

Desarrollo:

Paso 1: Se brinda una explicación sobre que es la comunicación asertiva mediante un video:

<https://www.youtube.com/watch?v=ZgmSfdE2y-s>

Posterior a escuchar el video se realiza una reflexión acerca de lo que se vio en el video y la definición un poco más clara.

Paso 2: Se le repartirá una bomba y un palito de dientes a cada participante el facilitador le indicara que esta actividad se llama “el orgullo de ganar” en que consiste cada uno de ustedes va tener un palito y una bomba y tienen 60 segundos exactos para que conserven el globo y gana la persona que mantenga su globo inflado.

Los participantes se empezarán atacar uno a otros al terminar los 60 segundos se le explicara que nadie gana porque si hubiesen escuchado bien la indicación y nadie hubiese reventado el globo tendrían su globo inflado.

Paso 3:

Se les pide a los colaboradores que formen tres equipo, se les brindará un lápiz y una hoja y se les indica hagan una fila, luego cada grupo se enumeraran, el facilitador estará retirados de ellos y tendrá un dibujo, cuando el facilitador grite el numero 1 todos los números saldrán corriendo y se le mostraran el dibujo, ellos llevaran la información a su equipo para hacer el mismo dibujo, así con cada participante una vez todos hallan pasado se mostrara cada dibujo y gana el grupo que este más parecido el dibujo.

REFERENCIAS

Corrales Pérez, A., Quijano León, N. K., & Góngora Coronado, E. A. (2017). EMPATÍA, COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SEGUIMIENTO DE NORMAS. *Redalyc*.
Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf>

TRABAJO EN EQUIPO

POBLACIÓN

Colaboradores con bajo desempeño

ACTIVIDAD

“ Que parte soy”

OBJETIVO

Fortalecer el trabajo en equipo, con el fin de contribuir a mejorar el desempeño laboral.

FUNDAMENTACIÓN

El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva (Badger, Sadler-Smith et Michie, 1997; Rousseau, Aubé, et Savoie, 2006; Tjosvold, 1991). En la actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo (Ayestarán (Coord.) 2005; Rousseau et. al. 2006). Tomado de Torrelles, C, Coiduras, Isus Carrera, París, Cela (2011), p.3)

MATERIALES

Rompecabezas
globos

METODOLOGÍA
Inicio:

Los estudiantes entran al aula establecida para el taller “Este es mi actuar”, se realiza un saludo y una pequeña introducción sobre los temas a tratar y el objetivo del taller.

Desarrollo:

Paso 1: Poner en práctica lo aprendido, contextualizar un poco sobre lo aprendido en los anteriores talleres.

Paso 2: Desafío, se les pedirá a los colaboradores que formen

tres equipos y se hará un desafío con diferentes pistas donde se podrán en práctica todo lo visto en los anteriores talleres.

Paso 3:

Evaluación, se realizará una co- evaluación sobre lo aprendido en el taller y se le dará una medalla a todos los equipos, motivándolos a que sigan siendo cada día mejor.

REFERENCIAS

Torrelles C. Coiduras J. Isus S. Carrera X. París G y

Cela J. (2011) COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. Revista de curriculum y formación del profesorado de edición papel.

Recuperado de:

<https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/46434/017556.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PARDO CARRIZOSA NAVAS SAS		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NIVEL OPERARIO			SEPTIEMBRE 2015 VERSIÓN 4
Nombre del Evaluado: _____		Fecha de Ingreso: _____			
Nombre del Evaluador: _____		Area de Trabajo: _____			
Clase de Evaluación: Primeros 15 días		Fecha de Evaluación: _____			
Areas a Evaluar	Aspectos a Evaluar	Calificación			Observaciones
		5	3	2	
Puntualidad	Ausentismo				
	Puntualidad en horarios				
	Cumplimiento de las normas				
Habilidades Tecnicas	Demuestra en todas las acciones interes por realizar un trabajo de calidad y sus labores cumple con los parametros de rendiminetos esperados				
Habilidades Comunicacionales	Escucha activamente sin interrupciones y demuestra comprension e interes por lo que su interlocutor le trasmite, expone sus opiniones claramente, realiza preguntas y busca ampliar la informacion. Construye y mantiene relaciones efectivas y permanentes que fortalecen el cumplimiento de los objetivos acordados.				

Firma Ingeniero de Area: _____

Resultado de la Evaluación

Total

Firma Facilitador: _____

Continúa con el proceso de selección:

Firma del Colaborador: _____

SI NO

Firma Gestion Humana: _____

Nombre del Evaluador: _____		Area de Trabajo: _____	
Clase de Evaluación: Seguimiento <input type="checkbox"/> 2 Meses		Fecha de Evaluación: _____	

1. Produccion (Cantidad de trabajo realizado-Rendimiento)		2. Calidad (Esmero en trabajo)		3. Conocimiento De Trabajo (Experiencia en el trabajo)	
5. Siempre supera estandares	()	5. Siempre supera estandares	()	5. Conoce todas las labores	()
4. Cumple los estandares	()	4. Cumple los estandares	()	4. Conoce lo suficiente	()
3. A veces por debajo de los estandares	()	3. A veces por debajo de los estandares	()	3. Conoce parte del trabajo.	()
2. Siempre por debajo de los estandares	()	2. Mala calidad en el Trabajo	()	2. Conoce poco el trabajo.	()
4. Cumplimiento de responsabilidades (Labores- Ausentismo)		5. Trabajo en Equipo (Disposicion para alcanzar objetivos en grupo)		6. Utiliza las herramientas de apoyo (EPP)	
5. Demuestra alto grado de responsabilidad	()	5. Excelente	()	5. Cumple y promueve la norma	()
4. Es responsable con su trabajo	()	4. Bueno	()	4. Cumple	()
3. Es incostante con el cumplimiento	()	3. Regular	()	3. A veces	()
2. No cumple con sus labores (Repetitivo)	()	2. Deficiente	()	2. No cumple	()

Firma Ingeniero de Area: _____

Resultado de la Evaluación

Total

Firma Facilitador: _____

Continúa con el proceso de selección:

Firma del Colaborador: _____

SI NO

Firma Gestion Humana: _____

Aprobó: William Cruz Espinosa
Cargo: Gerente
Firma: _____

Fecha de Creación:
2012-01

Revisó: María Fernanda Quintero
Puesto: Profesional Gestión Humana
Firma: _____

Fecha de Revisión:
2015-09

COPIA
CONTROLADA

PARDO CARRIZOSA NAVAS SAS
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NIVEL OPERARIO

SEPTIEMBRE 2015
VERSIÓN 4

Nombre del Evaluador: _____ Área de Trabajo: _____

Tiempo de Evaluación: _____ Seguimiento 4 Meses Fecha de Evaluación: _____

1. Producción (Cantidad de trabajo realizado-Rendimiento)		2. Calidad (Esmero en trabajo)		3. Conocimiento De Trabajo (Experiencia en el trabajo)	
Siempre supera estándares	()	5. Siempre supera estándares	()	5. Conoce todas las labores	()
Cumple los estándares	()	4. Cumple los estándares	()	4. Conoce lo suficiente	()
A veces por debajo de los estándares	()	3. A veces por debajo de los estándares	()	3. Conoce parte del trabajo.	()
Siempre por debajo de los estándares	()	2. Mala calidad en el Trabajo	()	2. Conoce poco el trabajo.	()
4. Cumplimiento de responsabilidades (Labores- Ausentismo)		5. Trabajo en Equipo (Disposicion para alcanzar objetivos en grupo)		6. Utiliza las herramientas de apoyo (EPP)	
Demuestra alto grado de responsabilidad	()	5. Excelente	()	5. Cumple y promueve la norma	()
Es responsable con su trabajo	()	4. Bueno	()	4. Cumple	()
Es incostante con el cumplimiento	()	3. Regular	()	3. A veces	()
No cumple con sus labores (Repetitivo)	()	2. Deficiente	()	2. No cumple	()

Firma Ingeniero de Area: _____

Resultado de la Evaluación: _____ Total: _____ Firma Facilitador: _____

Continúa con el proceso de selección: _____ Firma del Colaborador: _____

SI NO Firma Gestion Humana: _____

Nombre del Evaluador: _____ Área de Trabajo: _____

Tiempo de Evaluación: _____ Seguimiento 6 Meses Fecha de Evaluación: _____

1. Producción (Cantidad de trabajo realizado-Rendimiento)		2. Calidad (Esmero en trabajo)		3. Conocimiento De Trabajo (Experiencia en el trabajo)	
Siempre supera estándares	()	5. Siempre supera estándares	()	5. Conoce todas las labores	()
Cumple los estándares	()	4. Cumple los estándares	()	4. Conoce lo suficiente	()
A veces por debajo de los estándares	()	3. A veces por debajo de los estándares	()	3. Conoce parte del trabajo.	()
Siempre por debajo de los estándares	()	2. Mala calidad en el Trabajo	()	2. Conoce poco el trabajo.	()
4. Cumplimiento de responsabilidades (Labores)		5. Trabajo en Equipo (Disposicion para alcanzar objetivos en grupo)		6. Utiliza las herramientas de apoyo (EPP)	
Demuestra alto grado de responsabilidad	()	5. Excelente	()	5. Cumple y promueve la norma	()
Es responsable con su trabajo	()	4. Bueno	()	4. Cumple	()
Es incostante con el cumplimiento	()	3. Regular	()	3. A veces	()
No cumple con sus labores (Repetitivo)	()	2. Deficiente	()	2. No cumple	()
7. Identificación con la empresa (Sentido de pertenencia)		8. Ausentismo		9. Actos Seguros	
Se compromete claramente con el proposito de la empresa	()	5. Cero Ausente	()	5. Divulga y Promueve Actos Seguros	()
Reconoce el proposito de la empresa	()	4. Poco Ausente	()	4. Promueve Actos Seguros	()
Para vez se compromete	()	3. Ausente	()	3. A veces actua con prudencia	()
No se compromete con los objetivos de la empresa	()	2. Muy Ausente	()	2. No cumple	()

Firma Ingeniero de Area: _____

Resultado de la Evaluación: _____ Total: _____ Firma Facilitador: _____

Continúa con el proceso de selección: _____ Firma del Colaborador: _____

SI NO Firma Gestion Humana: _____


Aprobó: William Cruz Espinoza
Cargo: Gerente
Firma: _____

Fecha de Creación: 2012-01

Revisó: María Fernanda Quintero
Puesto: Profesional Gestion Humana
Firma: _____

Fecha de Revisión: 2015-09
COPIA CONTROLADA

Formato requisición del personal.


		PARDO CARRIZOSA NAVAS S.A.S		OCTUBRE 2015	
		SOLICITUD DE PERSONAL		VERSIÓN 3	
No. De SOLICITUD:			Área solicitante:		
Fecha:			Destino:		
Número de personas requeridas:					
Especificaciones					

La solicitud corresponde a:					
Ajuste mensual <input type="checkbox"/>		Eventualidad <input type="checkbox"/>		Vo. Bo. Gerencia _____	
Motivo de la solicitud:					

La contratación se realiza por:					
Empresa <input type="checkbox"/>		Entidad Externa <input type="checkbox"/>		Otro _____	
_____			_____		
Firma Director Área Solicitante			Recibido Gestión Humana		
			Fecha:		
Espacio Diligenciado por Gestión Humana					
Aprobado <input type="checkbox"/>			Rechazado <input type="checkbox"/>		
1ª Fecha de entrega del personal:			Número de trabajadores entregados:		
2ª Fecha de entrega del personal:			Número de trabajadores entregados:		
3ª Fecha de entrega del personal:			Número de trabajadores entregados:		
Observaciones:					

Nota: verificar frente a la planilla de entrega de personal.					
Aprobó: William Cruz Espinosa		Fecha Aprobación: 2001-07		Revisó: Samuel Gómez Guarnizo	
Cargo: Gerente		Cargo: Director Gestión Humana		Fecha Revisión: 2015-10	
Firma: _____		Firma: _____			

Formato reporte de faltas.

	PARDO CARRIZOSA NAVAS SAS REPORTE DE FALTAS	<i>Don Samuel</i>	Noviembre 2014 Versión 2
Fecha: <u>hoy -</u>		Area o Proceso: <u>412 r</u>	
Para: Dirección De Gestión Humana			
Asunto: Reporte De Falta			
Nombre Del Trabajador: <u>x</u>			
Cargo: <u>x</u>			
Cedula: <u>#</u>			
Situación:			
(Describa la situación de forma clara y precisa (Cuándo- Quién- Qué- Dónde- Testigos) anexando los soportes según corresponda)			
<p>El Colaborador <u>x</u> C.C. <u>x</u> no se presentó al trabajar el día <u>22</u> del presente año y manifiesta Refiere no tener soporte</p>			
_____ Atentamente,			
<p><i>x</i> Ingeniero de Area</p>			
_____ JEFE DIRECTO Nombre:			
Elaboró: <u>William Cruz Espinosa</u> Cargo: <u>Gerente</u> Firma: <u>[Signature]</u>	Fecha de Creación: 2014-11	Revisó: <u>Samuel Gomez</u> Puesto: <u>Director de GGHH</u> Firma: <u>[Signature]</u>	Fecha de Revisión: 2014

Verificación de referencias.

PARDO CARRIZOSA NAVAS S.A.S. VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS				AGOSTO 2017 VERSIÓN 3			
Ciudad		Horas	Fecha		Día	Mes	Año
NOMBRES		APELLIDOS		PUESTO AL QUE ASPIRA			
REFERENCIAS PERSONALES 1							
Identificación de la persona que referencia							
NOMBRES		APELLIDOS		VINCULO Y/O PARENTESCO			
¿Hace cuánto conoce al candidato?							
Si es conocido, de dónde?							
APRECIACIÓN DEL CANDIDATO							
COMENTARIOS							
Concepto general de la persona que hace la referencia:				ESCALA DE VALORACIÓN			
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	NIVEL	PORCENTAJE DE AJUSTE	VALORACIÓN	
3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	1	0% a 60%	Deficiente	
5	<input type="checkbox"/>			2	61% a 79%	Insuficiente	
				3	80% a 89%	Aceptable	
				4	90% a 100%	Buena	
				5	> 100%	Sobresaliente	
REFERENCIAS PERSONALES 1							
Identificación de la persona que referencia							
NOMBRES		APELLIDOS		VINCULO Y/O PARENTESCO			
¿Hace cuánto conoce al candidato?							
Si es conocido, de dónde?							
APRECIACIÓN DEL CANDIDATO							
COMENTARIOS							
Concepto general de la persona que hace la referencia:				ESCALA DE VALORACIÓN			
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	NIVEL	PORCENTAJE DE AJUSTE	VALORACIÓN	
3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	1	0% a 60%	Deficiente	
5	<input type="checkbox"/>			2	61% a 79%	Insuficiente	
				3	80% a 89%	Aceptable	
				4	90% a 100%	Buena	
				5	> 100%	Sobresaliente	