



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS**

**CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES A  
TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
METODOLOGÍA DE TRABAJO EN EQUIPO COMO PARTE  
DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN UNA EMPRESA  
INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE LIMA**

**PRESENTADO POR  
SOFIA ALICIA CHAVARRÍA VARILLAS**

**PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA  
EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ**

**2017**



**Reconocimiento - No comercial  
CC BY-NC**

La autora permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PLAN DE MEJORA**

**CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES A TRAVÉS DE LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE TRABAJO EN EQUIPO COMO  
PARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL  
DE LA CIUDAD DE LIMA**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTADO POR:**

**SOFIA ALICIA CHAVARRÍA VARILLAS**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS .....	3
Índice de Figuras.....	3
Índice de Tablas .....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1 ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD.....	5
1.1 Datos Básicos de la Entidad.....	5
1.2 La Organización y Administración de la Entidad.....	7
1.3 Líneas Estratégicas de la Entidad .....	9
2 MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO.....	12
2.1 Marco Teórico .....	12
2.2 Marco Normativo .....	14
2.3 Nuevas Tendencias en la Gestión de Personas .....	15
2.4 Fundamento de la Estrategia de Mejora.....	16
3 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	17
3.1 Planteamiento del Problema.....	17
3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal .....	17
3.3 Diagnóstico Para Identificar Las Causas Del Problema .....	18
3.4 Análisis de los Factores que Causan y Mantienen el Problema .....	29
3.5 Efectos o Consecuencias del Problema.....	30
3.6 Árbol de problemas .....	32
4 FINALIDAD DEL PLAN .....	33
4.1 Planteamiento del Plan.....	33
4.2 Alcances de la Aplicación del Plan .....	33
4.3 Objetivos .....	33
4.4 Árbol de Objetivos .....	35
5 ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	36

5.1	Factores Clave para la Implementación del Plan .....	36
6	ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	40
6.1	Recursos y Costos de la Implementación por Rubros.....	40
6.2	Indicadores de Gestión .....	41
6.3	Programa de Actividades.....	41
7	RESULTADOS DE LA MEJORA DEL CAMBIO ESPERADO .....	42
7.1	Resultados Esperados, Cualitativo y Cuantitativo .....	42
7.2	Mecanismo de Medición y Control del Cambio .....	43
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
8.1	Conclusiones .....	44
8.2	Recomendaciones.....	45
9	ANEXOS.....	46
9.1	ANEXO 1: ENCUESTA DE TRABAJO EN EQUIPO CORPORATIVO .....	46
9.2	ANEXO 2: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL .....	48
9.3	ANEXO 3: EVALUACIÓN DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	49
10	BIBLIOGRAFIA.....	52

# ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Empresarial.....	8
Figura 2 Proceso Cultural.....	13
Figura 3 Tendencias de Gestión de Personas.....	15
Figura 4 Resultados de Clima - Trabajo en Equipo dentro de las Áreas .....	22
Figura 5: Resultados de Clima - Trabajo en Equipo entre Áreas.....	23
Figura 6 Resultados de las Relaciones de Trabajo en Equipo .....	24
Figura 7 Objetivos Empresariales.....	27
Figura 8 Aspectos que Frustran los Objetivos Empresariales .....	27
Figura 9 Resultados e Impacto .....	28
Figura 10 Proceso de Trabajo en Equipo .....	39
Figura 11 Resultados Esperado de Clima en la Dimensión de Trabajo en Equipo entre Áreas .....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución del Personal - Abril 2017.....	9
Tabla 2 Esquema de Ventaja Competitiva .....	12
Tabla 3 Resultados de Clima - Trabajo en Equipo dentro de las Áreas .....	22
Tabla 4 Resultados de Clima - Trabajo en Equipo entre Áreas.....	23
Tabla 5 Resultados de Relaciones de Trabajo en Equipo.....	24
Tabla 6 Resultados de las Disfunciones de Trabajo en Equipo .....	25
Tabla 7 Seguimiento de Compromisos .....	38
Tabla 8 Inversión del Proyecto.....	40
Tabla 9 Gantt de Actividades .....	41

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de mejora consiste en implementar una cultura de trabajo en equipo en toda la organización, el plan se desarrollará y ejecutará con los mandos medio<sup>1</sup>, debido a que tienen un nivel de decisión importante y colaboradores a cargo; sin embargo, están involucrados también la Gerencia General, Vicepresidencias y Gerencias.

Este plan se da en un contexto en donde es necesario mejorar los resultados empresariales, como la satisfacción del cliente y productividad. Estas circunstancias no permiten que los resultados se den de la forma esperada; sin embargo, las expectativas de crecimiento y desarrollo en el sector de construcción para los próximos años es bastante positivo, para lo cual la empresa de estudio espera estar preparada y principalmente tener a su capital humano fuerte y cohesionado.

Los mandos medio están apuntando hacia sus propios objetivos, olvidando la visión empresarial. Las posibles causas son el desconocimiento de los objetivos estratégicos, poca predisposición de trabajar en equipo y falta actualización de procesos por parte de las áreas responsables.

La solución es establecer el trabajo en equipo como parte de la cultura de trabajo entre áreas, en donde la finalidad será desarrollar oportunidades de mejora, se establecerían los impactos y se desarrollarían los planes de acción y compromisos. Esto permitirá mejorar el índice de trabajo en equipo entre áreas de la encuesta de clima laboral, así mismo impactará en las mejoras de productividad, satisfacción del cliente que indirectamente afecta a las ventas y margen. El monto total de inversión para la implementación del plan sería 19,200 soles.

Los resultados se podrán observar en 6 meses, tiempo prudencial para la ejecución de acciones de los equipos de trabajo. Este plan tendrá éxito, debido a que muchas empresas han implementado metodologías de trabajo en equipo, que luego han sido parte de su cultura empresarial y hasta el momento vienen logrando resultados importantes.

---

<sup>1</sup> Mandos medio: Nivel de jefe o coordinador en la estructura orgánica del presente plan.

# **1 ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD**

## **1.1 DATOS BÁSICOS DE LA ENTIDAD**

### **1.1.1 Razón social de la empresa**

El nombre de la empresa motivo del presente análisis se mantiene en reserva debido al carácter confidencial de la información que en el presente estudio se muestra. En ese sentido, se indica que es una empresa de capital nacional, perteneciente a uno de los grupos empresariales más importantes de nuestro país. Su actividad está dentro de la industria manufacturera, específicamente en el subsector de fabricación de productos metálicos. Por lo expuesto, tampoco se indicará el RUC debido a que fácilmente se podría deducir el nombre de la organización analizada. La empresa, tiene una población laboral de 267trabajadores.

### **1.1.2 Antecedentes históricos relevantes:**

Es parte de un grupo empresarial de capitales peruanos, fundada en los años 80 con el compromiso de desarrollar y suministrar el Sistema de Construcción en Acero a la medida de las necesidades de sus clientes.

Este compromiso se materializa mediante la búsqueda permanente de nuevas tecnologías orientadas a desarrollar nuevos sistemas constructivos, ofreciendo alternativas de vanguardia que aportan beneficios a sus clientes del sector de: construcción, minería, agroindustria, comercial, industrial, entre otros.

Cuentan con una capacidad instalada para producir más de 160 mil toneladas métricas de planchas de acero al año. Planchas de acero con las que se elaboran variados productos como: coberturas, revestimientos, fachadas, muros, fachadas arquitectónicas, placas colaborante, tubos, perfiles estructurales y accesorios metálicos en general. Cuenta con más de 14 líneas de producción y más de tres mil productos en acero. Producen paneles de acero con diferentes características de aislamiento, termicidad, luminosidad, forma, tamaño y color.

**1.1.3 Ubicación:**

Planta industrial: Cercado de Lima.

Oficinas comerciales: Santiago de Surco.

**1.1.4 Tamaño y Tipo de empresa:**

Según la ficha RUC de la SUNAT es una empresa grande, con más de 200 trabajadores y facturación promedio de 12 millones de soles mensuales.

**1.1.5 Actividad económica que desarrolla:**

La entidad se dedica a la producción y comercialización de productos de acero.

**1.1.6 Sector al cual pertenece:**

2511: Fabricación de productos metálicos.

4773: Venta por menor de otros productos nuevos especializados.

**1.1.7 Campo de acción:**

Distribuidores de estructuras de acero y construcción de proyectos estructurales.

## **1.2 LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA ENTIDAD**

### **1.2.1 Estructura Orgánica de las Principales Áreas**

#### **Directorio**

Está conformado por los 5 socios del grupo empresarial, desde este nivel se reciben las directrices corporativas hacia todas las empresas.

#### **Gerencia General**

Está conformada por el principal socio y creador de la empresa de estudio, es importante aclarar que no es una empresa familiar.

#### **Vicepresidencia de Recursos Humanos**

Es la unidad corporativa que brinda soporte en gestión del personal: selección, administración de compensaciones, capacitación, clima, comunicación interna, desarrollo, bienestar y seguridad. El objetivo de las áreas es contar con las personas correctas (perfil y tiempo) en los puestos de trabajo, generando satisfacción, productividad y eficiencia. Lo que permite contar con personas que cumplen los estándares de desempeño esperados.

#### **Vicepresidencia de Administración y Finanzas**

Es la unidad corporativa que brinda soporte en temas financieros: créditos y cobranzas, planeamiento presupuestal, facturación y contabilidad. El objetivo de esta unidad es mantener la liquidez y rentabilidad de las empresas del grupo.

#### **Gerencia Comercial**

Es quien tiene a cargo las jefaturas de ventas, productos nuevos y marketing. El objetivo principal de esta unidad es lograr los objetivos de venta, así como generar nuevas oportunidades de venta en el mercado logrando los márgenes establecidos.

### **Gerencia de Producción**

Tiene a cargo más de 14 líneas de producción en donde se crean más de tres mil productos. El objetivo de esta unidad es cumplir los planes de producción manteniendo los indicadores de calidad, seguridad y costos.

### **Gerencia de Cadena de Desarrollo**

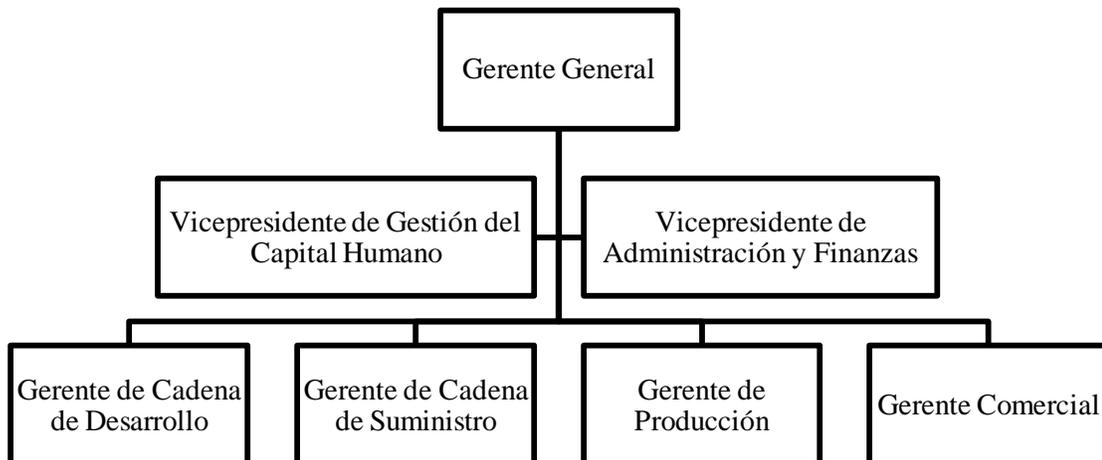
Es la gerencia encargada de supervisar los procesos de calidad, mantenimiento, ingeniería y el desarrollo de productos nuevos. El objetivo de esta unidad es brindar soporte oportuno a producción, mejorar los procesos productivos y desarrollar la cartera de productos.

### **Gerencia de Cadena de Suministro**

Es la gerencia encargada de comprar, almacenar, programar y distribuir los productos. Su objetivo es mantener la exactitud de inventario, cumplir la programación (tiempo y calidad) y brindar un buen servicio de entrega a los clientes.

## **1.2.2 Organigrama**

Organigrama vigente al 28 de abril del 2017



*Figura 1 Organigrama Empresarial*  
*Fuente: Elaboración propia*

### 1.2.3 Cuadro Estadístico de Personal

Tabla 1 Distribución del Personal - Abril 2017

<b>NIVEL</b>	<b>N° DE PERSONAS</b>
Ejecutivos	4
Empleados lima	89
Obreros lima	164
Practicantes	10
<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>267</b>

Fuete: Elaboración propia en base a la información de la empresa.

### 1.2.4 Principales Políticas y procedimientos de Personal

Existen 2 procedimientos relacionados al contenido del presente estudio:

- Procedimiento de Capacitación y Desarrollo.
- Procedimiento de Gestión de Desempeño.

## 1.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA ENTIDAD

### 1.3.1 Misión

“Brindamos las mejores soluciones constructivas en acero e ingeniería a nuestros clientes, generando rentabilidad y promoviendo el desarrollo de nuestro país, a través de un excelente equipo humano”.

### 1.3.2 Visión

“Ser el grupo de empresas reconocidas por la innovación y el valor agregado en el servicio que brindamos a nuestros clientes, con un equipo comprometido y altamente productivo”.

### 1.3.3 Valores institucionales

- **Confianza:** Desarrollamos relaciones sinceras, abiertas y respetuosas.
- **Compromiso:** Nos esforzamos permanente en la consecución y logro de los objetivos.
- **Integridad:** Actuamos de manera honesta, solidaria y transparente.
- **Excelencia:** Hacemos las cosas con calidad y mejor, siempre.
- **Servicio al Cliente:** Actuamos con total entrega y predisposición para superar las expectativas de nuestros clientes.

#### **1.3.4 Objetivos Estratégicos**

La empresa de estudio, buscar ser líder en brindar soluciones constructivas para el mercado de acero con un portafolio innovador que los posicionen como el mejor proveedor en productos para la construcción en seco.

- Facturación: Más de US\$ 100MM
- EBITDA: 15%<sup>2</sup>
- Margen: 21%

#### **1.3.5 Ventajas competitivas**

- Más de 30 años en el mercado
- Gran portafolio de productos
- Pedidos a medida
- Servicio de post venta
- Mejores tiempos de entrega

#### **1.3.6 Estrategias Competitivas**

- Detectar las oportunidades y conocer las necesidades y tendencias de los clientes para ofrecer soluciones integrales de valor agregado sostenible en el tiempo.
- Fortalecer las marcas desarrollándolas como ventaja competitiva.
- Entregas completas a tiempo.
- Flexibilidad y rapidez en la evaluación de créditos y búsqueda de instrumentos financieros.
- Incremento de portafolio.
- Aumento de capacidad.

---

<sup>2</sup> El ebitda es un indicador financiero que significa beneficio o ganancias antes de gastos financieros como los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

### 1.3.7 Análisis FODA

A continuación, se muestra el análisis FODA de la empresa de estudio.

- ✓ **Fortalezas**
  - Top of mind de la categoría.
  - Correcta gestión de precios.
  - Producto de mayor calidad percibida.
  - Capacidad para producir el 90% de la demanda.
  
- ✓ **Debilidades**
  - No existe fidelización en el canal distribuidor.
  - No existe un producto bueno.
  - No poseemos un canal de venta para compras pequeñas.
  
- ✓ **Oportunidades**
  - Bajas especificaciones en espesores especiales.
  - Oportunidad en el sector vivienda.
  - Alianza con productos de yeso cartón.
  - Centro de distribución zona sur.
  
- ✓ **Amenazas**
  - Ingreso de productos importados.
  - Guerra de precio con la competencia.
  - Productos alternativos.
  - Marca propia de retail.

## 2 MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO

### 2.1 MARCO TEÓRICO

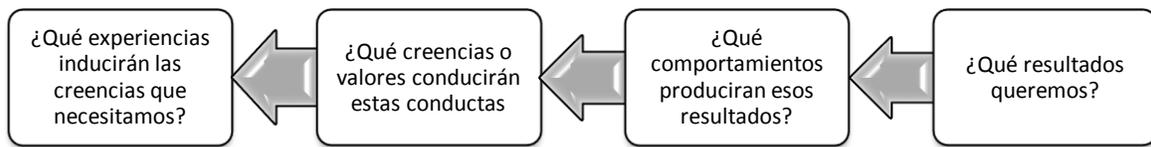
Existen diferentes estudios relacionados a la cultura organizacional, ya que este tema está cobrando gran importancia en las empresas que buscan crecer y expandirse, (García Arevalillo & Maria Huete, 2015), demostraron que tener una cultura fuerte podría convertirse en una ventaja competitiva difícil de copiar, a continuación, mostramos los tiempos que se estimaron para copiar los esquemas empresariales.

*Tabla 2 Esquema de Ventaja Competitiva*

<b>ESQUEMA</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Precios</b>	60 días
<b>Marketing</b>	90 días
<b>Tecnología</b>	1 año
<b>Distribución</b>	3 años
<b>Cultura</b>	7 años

*Fuente: García Arevalillo & Maria Huete (2015)*

Para alinear el proceso cultural en la organización debemos de partir de como las personas actúan y piensan (Zolla Lujambio, 2017) nos dice que las personas muestran ciertas conductas a partir de los pensamientos y experiencias que tienen, entonces partiendo de este análisis el proceso cultural se podría desarrollar de la siguiente manera:



*Figura 2 Proceso Cultural*  
*Fuente: Zola Lujambio, (2017)*

Entonces definiendo esta estructura debemos de establecer que prácticas vamos a promover al interior de las empresas, para lograr los resultados que deseamos conseguir.

La cultura organizacional viene siendo estudiada hace muchos años, (Edgard Schein, 1985) nos dice que la cultura tiene 3 niveles: conductas y creaciones (aspectos visibles, pero no siempre descifrables), principios (mayor nivel de conciencia), presupuestos básicos (asumidos, invisibles, preconscientes). Entonces al hacer un diagnóstico será necesario considerar los 3 niveles para tener un análisis total de la cultura.

Por otro lado, si la empresa tiene una buena estrategia y los activos intangibles están coordinados con ella, los activos crearán valor para la organización. (Jauregui, 2016) menciona a Kaplan y Norton como los especialistas en cultura, y ellos indican que los activos intangibles más importantes son los recursos humanos y la cultura organizativa. Estos activos son muy difíciles de imitar por los competidores y es una fuente de ventaja competitiva y repercute indirectamente en los resultados financieros.

Existen diferentes clasificaciones de las culturas desarrolladas por distintos estudiosos a continuación mostraremos algunas clasificaciones:

Existen distintas formas de clasificación de la cultura organizacional (Deninson & Mishra, 1995) establecieron cuatro tipos de cultura: Cultura de Clan, en donde las principales características se centran en las necesidades de los empleados como ruta para el alto desempeño, compromiso personal, fuerte sentimiento de identificación, tomar decisiones por consenso. Cultura Burocrática, sus principales características son: se valora la formalidad, reglas, productos y servicios estandarizados, los gerentes son vigilantes del cumplimiento.

Cultura de Mercado, se busca el logro de objetivos medibles y exigentes, competitividad energética, valoran la independencia e individualidad. Cultura Emprendedora, sus principales características es que son dinámica, creativa, innovadora y visionaria.

Respecto al trabajo en equipo (Lecioni, 2003), nos muestra que los equipos suelen padecer cinco disfunciones<sup>3</sup> muy comunes en el mundo de los negocios: falta de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, falta de responsabilidad y desatención a los resultados. Para conseguir cambio debemos de sacar a las de su zona de comodidad a las personas y cambiar muchos paradigmas, no solo propios o individuales sino también de nuestro equipo, lo que hay que preguntarse es ¿Esa forma de interacción de mi equipo es la que me llevara a conseguir mis objetivos? ¿Esa forma de interactuar de mi equipo es lo que lo convierte en un equipo eficiente? ¿Esa forma de interactuar de mi equipo lo convierte en un equipo cohesionado?, si la respuesta NO, se debe de trabajar las 5 disfuncionalidades en el equipo de trabajo, estas cinco disfunciones afectan estructuralmente a todo, de modo que deben ser tratadas, corregidas y evitadas en conjunto.

## **2.2 MARCO NORMATIVO**

En la legislación actual no existe alguna ley que se encuentre relacionada a la cultura organizacional o trabajo en equipo.

---

<sup>3</sup> Disfunciones: Características importantes del trabajo en equipo, definidas por Lecioni en el 2003.

## 2.3 NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

La gestión de personas cada año va tomando mayor relevancia y las grandes empresas consideran sus procesos estratégicos, la gestión ha pasado de un plano reactivo en donde se desarrollaban procesos operativos, convirtiéndose en funcional y, en la actualidad, cumple un rol proactivo que involucra el desarrollo organizacional.

Para entender mejor hacia dónde va la tendencia en Gestión de Personas, Jáuregui (2016), nos muestra la siguiente figura.

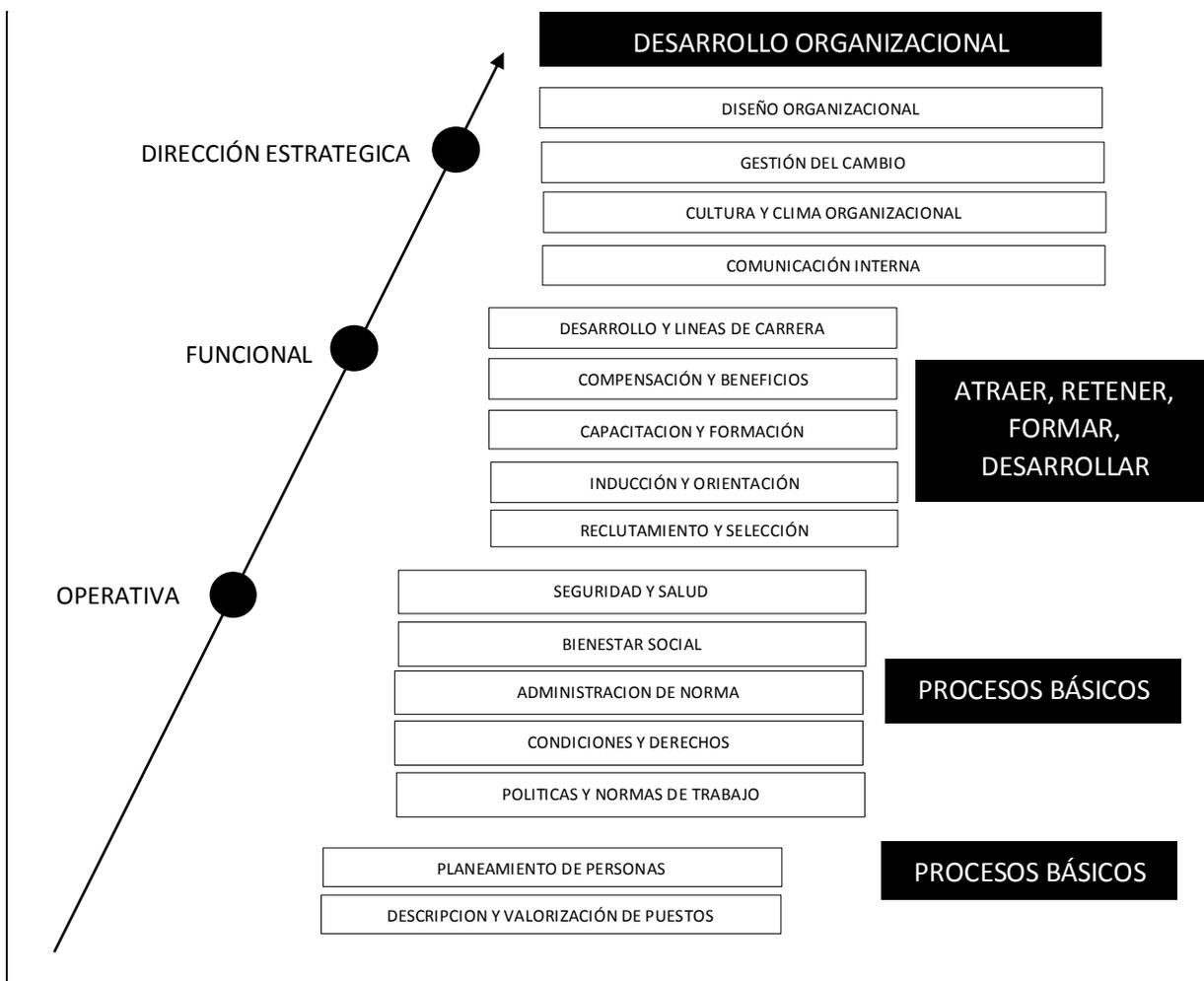


Figura 3 Tendencias de Gestión de Personas

Fuente: Elaborado por Ph.D Kety Jáuregui

## **2.4 FUNDAMENTO DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA**

Trabajar en equipo y crear una cultura es fundamental para el desarrollo y crecimiento organizacional, pues permiten unir conocimientos y experiencias para el logro de un mismo objetivo y alcanzar la visión empresarial.

Al respecto Blanchard, Randolph, & Grazier (2006) mencionan la importancia de comunicar los objetivos estratégicos en todos los niveles de la organización, incluso involucrar a los niveles operativos para el desarrollo de mejoras y procesos. Para lograr esto también será importante definir el proceso de funcionamiento del equipo, cuáles serán los principios y si se tienen definidos de manera clara los roles de cada integrante de equipo. Si logramos contar con un equipo cohesionado este será estimulado a la creatividad y exploración.

Desarrollar un correcto trabajo en equipo permitirá que las empresas puedan lograr mejores resultados; sin embargo, Lecioni (2003) nos menciona que es importante entender que trabajar en equipo no, será fácil y se tendrá que estar dispuestos a escuchar y sustentar los puntos de vista hasta llegar un acuerdo, para esto es importante preparar a las personas.

## **3 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema principal que se ha identificado en la empresa de estudio, es que las áreas trabajan de manera aislada, buscando el cumplimiento de sus propios objetivos, sin tomar en consideración los objetivos empresariales, lo cual viene generando la reducción del índice de productividad, así como la reducción del nivel de satisfacción del cliente, lo que conlleva al incumplimiento de objetivos empresariales.

Existe una falta de cultura de trabajo en equipo entre áreas, en donde es necesario que todos aporten hacia el logro de un mismo objetivo empresarial y no solo piensen en sus resultados de área. Para esto es importante tener claro los objetivos empresariales, conocer los procesos de las otras áreas, integrar a las personas y crear objetivos cruzados.

### **3.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA PRINCIPAL**

El problema de trabajo en equipo entre áreas se presenta en todos los niveles, lo cual se puede visualizar en los resultados de Clima Laboral; sin embargo, el trabajo en equipo dentro de las áreas (internamente) funciona muy bien, pero cuando se trata de distintas áreas los resultados no son alentadores, ya que se aprecia que cada área trabaja pensando en sus propios resultados.

El grupo con el que se realizó un análisis más profundo fue el de jefes y coordinadores, en donde ellos mencionan que los problemas se dan porque las áreas no cuentan con objetivos cruzados, tampoco tienen claro los objetivos organizacionales, así mismo, indican que el principal obstáculo para el trabajo en equipo son las personas y los procesos.

### **3.3 DIAGNÓSTICO PARA IDENTIFICAR LAS CAUSAS DEL PROBLEMA**

Para el desarrollo del diagnóstico se recurrió a la revisión de registros y se utilizaron encuestas para obtener información relevante de distintas fuentes, a continuación se enumeran las fuentes utilizadas para el diagnóstico:

1. Registro de Resultados de la evaluación de desempeño, respecto al nivel de desarrollo de la competencia de trabajo en equipo.
2. Registro de Resultados de la Encuesta de Clima Laboral, respecto a la satisfacción de trabajo en equipo.
3. Encuestas a las Vicepresidencias y Gerencias, a través del formato de las 5 disfunciones de los equipos.
4. Encuesta a los Jefes y Coordinadores sobre el conocimiento de los objetivos organizacionales, impacto, resultado del trabajo en equipo entre áreas y aspectos que obstaculizan los cumplimientos de los objetivos organizacionales.

#### **1. Resultados Gestión del Desempeño 2016**

La evaluación de desempeño de la empresa en estudio se realizó en diciembre del 2016, de los factores a evaluar el “trabajo en equipo” es una competencia transversal en todos los niveles de la organización. El alcance de la evaluación fue al 100% de trabajadores de todos los niveles ocupacionales que cuentan con más de 6 meses.

Por otro lado, la evaluación de desempeño es de 360° para los Gerentes y Jefes; 180° Coordinadores y Supervisores y 90° para Analistas y Personal Operativo.

La evaluación de desempeño considera los siguientes factores de evaluación:

a) Evaluación de competencias organizacionales:

Las competencias consideradas son evaluadas a través de comportamientos observables en todos los niveles, las competencias son: Trabajo en equipo, iniciativa, comunicación y orientación al logro.

b) Evaluación de competencias por nivel:

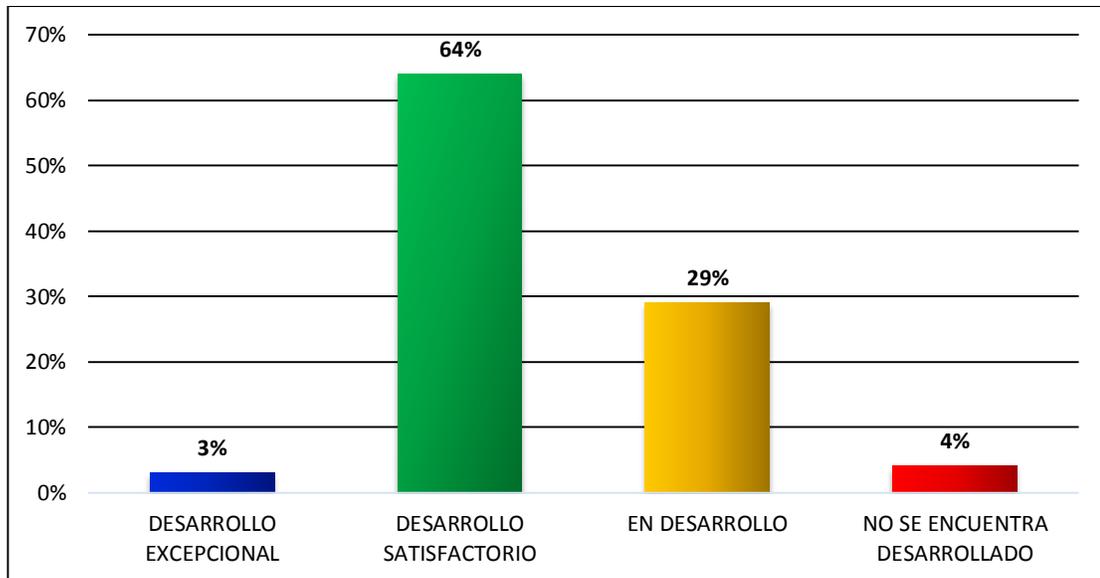
Se consideran las competencias necesarias de cada puesto según el nivel de responsabilidad, a continuación, se muestra las competencias por niveles:

- Gerentes: Pensamiento estratégico, negociación y gestión de personas.
- Jefes, coordinadores y supervisores: Mejora continua y competitividad, planeamiento y organización, gestión de personas.
- Ejecutivos comerciales: Negociación y trabajo bajo presión.
- Analistas y Asistentes: Sentido de urgencia y aprendizaje continuo.
- Operativo: Flexibilidad y disposición al aprendizaje.

c) Factores de éxito: Son los objetivos y/o funciones más importantes del puesto de trabajo, cada factor de éxito es revisado al inicio de cada año por las jefaturas y validados por sus gerencias, comunicándose a los trabajadores en el primer bimestre de cada año.

d) Compromiso organizacional: Se evalúa el cumplimiento de las políticas empresariales y la participación a los eventos corporativos.

Considerando la falta de trabajo en equipo como un factor importante en el incumplimiento de los objetivos empresariales, fue necesario revisar si primero las personas contaban con la competencia. Es importante recalcar que como parte del proceso de selección se realiza una evaluación por competencias, la competencia de trabajo en equipo es considerada.



*Gráfico 1 Resultados de Desempeño - Trabajo en equipo*

*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la evaluación.*

**Conclusión N° 1:** El 3% de personas en la empresa muestra un desarrollo excepcional, el 64% de personas en la empresa cuenta con las competencias de trabajo en equipo desarrollada, mientras que un 29% se encuentra en proceso de desarrollo y un 4% no tiene la competencia desarrollada. Por lo tanto, el 67 % de las personas de la empresa en mención cuenta con la competencia y el 29% se encuentran en proceso de desarrollo, por lo tanto, la competencia no es un inconveniente que genera la falta de trabajo en equipo.

## **2. Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional 2016**

Se accedió a la información de la evaluación del clima laboral que se realizó en febrero del 2017, en donde se aplicaron encuestas a los colaboradores de toda la organización y en todos los niveles, obteniendo un 82% de participación como promedio.

La encuesta de clima está diseñada en escala de Likert y se desarrolla de manera anónima.

Las 10 dimensiones que evalúa el clima en la empresa de estudio son:

- Estructura organizacional
- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Seguridad laboral
- Condiciones físicas de trabajo
- Comunicación
- Compromiso y orgullo
- Camaradería de integración
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento

La dimensión de trabajo en equipo cuenta con 4 preguntas:

- a) ¿En la organización trabajamos en equipo?
- b) ¿Las diferentes áreas cooperan entre sí para alcanzar los objetivos?
- c) ¿Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi área se ayudan unas a otras?
- d) ¿Mi jefe incentiva el trabajo en equipo?

Se consideraron los resultados de evaluación para el estudio debido a que necesitábamos conocer la percepción del trabajo en equipo desde los distintos puntos de vista (trabajo en equipo dentro de las áreas y trabajo en equipo entre áreas).

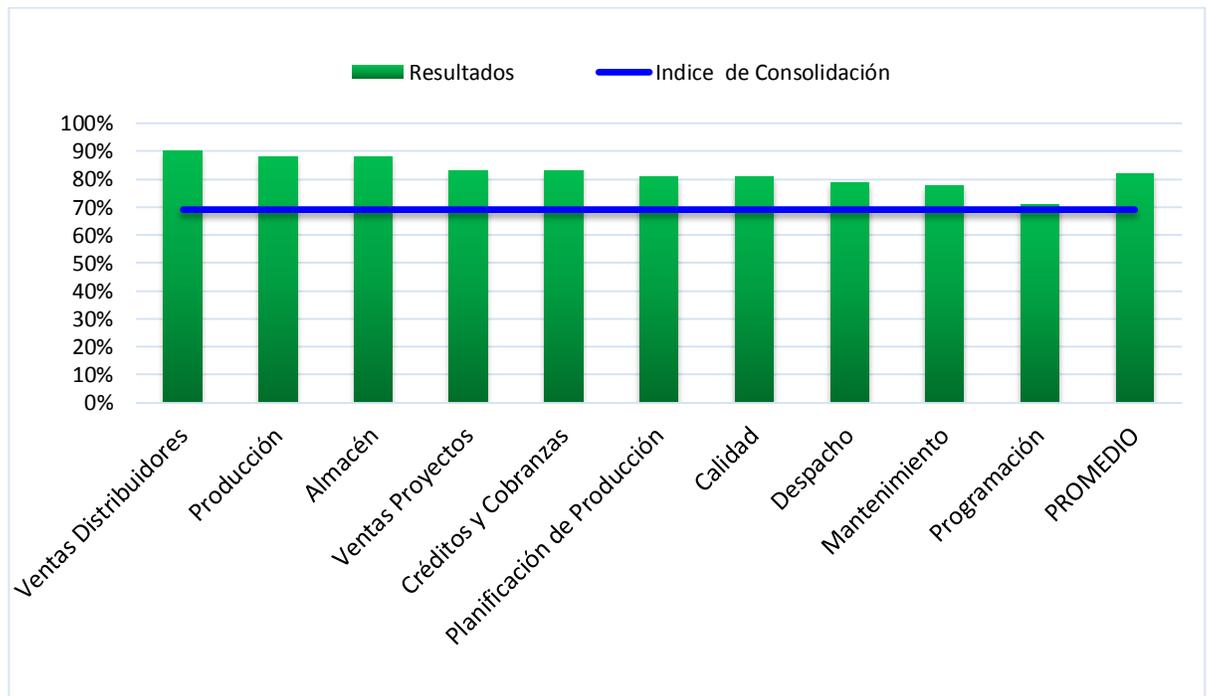
Es importante tener en cuenta que los intervalos menores de 65% son intervalos de riesgo, 66% son los intervalos de control y 69% intervalos de consolidación.

En el siguiente cuadro observamos los resultados por área y los promedios obtenidos, ante las siguientes preguntas:

- 1) ¿Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi área se ayudan unas a otras?”

## Resultados:

Figura 4 Resultados de Clima - Trabajo en Equipo dentro de las Áreas



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la evaluación.

Tabla 3 Resultados de Clima - Trabajo en Equipo dentro de las Áreas

AREA	RESULTADOS
Ventas Distribuidores	90%
Producción	88%
Almacén	88%
Ventas Proyectos	83%
Créditos y Cobranzas	83%
Planificación de Producción	81%
Calidad	81%
Despacho	79%
Mantenimiento	78%
Programación	71%
<b>PROMEDIO</b>	<b>82%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la evaluación.

**Conclusión N° 2:** Las personas de todas las áreas se muestran satisfechas con el trabajo en equipo que desarrollan dentro de sus áreas, contando con un promedio total de 82% de satisfacción.

2) ¿Las diferentes áreas cooperan entre sí para alcanzar los objetivos?

Esta pregunta mide el trabajo en equipo entre las personas de las distintas áreas, fuera de sus áreas de trabajo.

**Resultados**

Figura 5: Resultados de Clima - Trabajo en Equipo entre Áreas

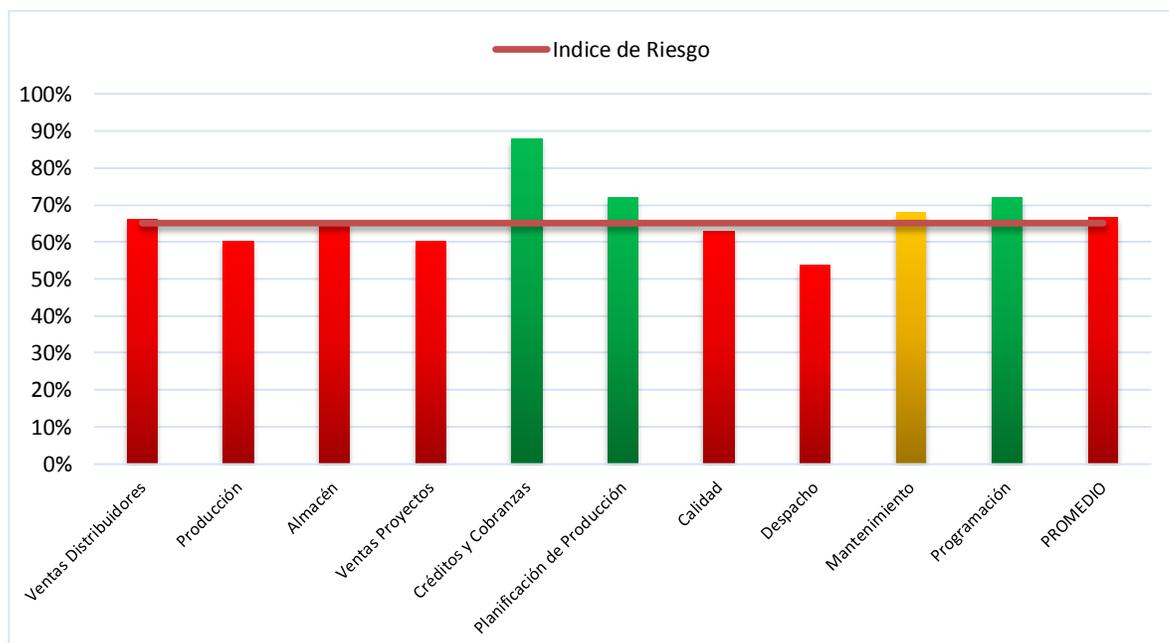


Tabla 4 Resultados de Clima - Trabajo en Equipo entre Áreas

AREA	RESULTADOS
Ventas Distribuidores	66%
Producción	60%
Almacén	65%
Ventas Proyectos	60%
Créditos y Cobranzas	88%
Planificación de Producción	72%
Calidad	63%
Despacho	54%
Mantenimiento	68%
Programación	72%
PROMEDIO	67%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la evaluación.

**Conclusión N° 3:** El resultado de satisfacción es de 67%, en donde el 70% de áreas se muestran insatisfechas con el trabajo en equipo entre áreas, ya que perciben que no existe colaboración.

### 3. Encuestas a Vicepresidentes y Gerentes

Para el levantamiento de la información se ha desarrollado una encuesta en base al formato sobre las 5 disfunciones<sup>4</sup> de equipo (Lecioni, 2003). Esta herramienta evalúa 5 características necesarias para lograr trabajar en equipo.

La encuesta está dirigida a los Vicepresidentes y Gerentes, en donde se puede observar las oportunidades de mejora, percibidos por los ejecutivos.

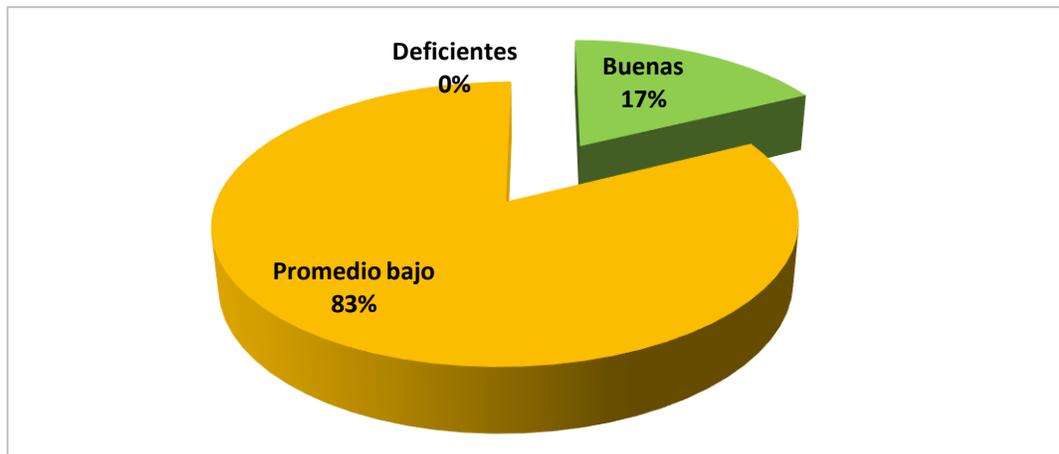
#### Resultado de las relaciones de trabajo en equipo.

Tabla 5 Resultados de Relaciones de Trabajo en Equipo

Calificación	Cantidad	Porcentaje
Excelentes	0	0%
Buenas	1	17%
Promedio bajo	5	83%
Deficientes	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6 Resultados de las Relaciones de Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia

Para poder comprender los resultados es importante tener en cuenta que los resultados de 1 a 5 significan que debemos afrontar la disfunción, los resultados de 6 a 8 que puede ser un problema y más de 9 en los resultados significa que no debemos preocuparnos en la disfunción.

<sup>4</sup> Disfunciones: Características de trabajo en equipo.

Tabla 6 Resultados de las Disfunciones de Trabajo en Equipo

DISFUNCION	AUSENCIA DE CONFIANZA	TEMOR AL CONFLICTO	FALTA DE COMPROMISO	EVITAR RESPONSABILIDADES	FALTA DE ATENCION A LOS RESULTADOS
RESULTADOS	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
DEFINICION DE RESULTADOS	LA DISFUNCION PUEDE SER UN PROBLEMA	HAY QUE AFRONTAR LA DISFUNCION	LA DISFUNCION PUEDE SER UN PROBLEMA	HAY QUE AFRONTAR LA DISFUNCION	LA DISFUNCION PUEDE SER UN PROBLEMA

Fuente: Elaboración propia

**Conclusión N° 4:** La relación que perciben los gerentes a nivel de áreas es de un promedio bajo, solo uno de ellos considera que las relaciones son buenas.

#### 4. Encuestas a Mandos Medio.

Se aplicó una encuesta a los Jefes y Coordinadores, esta encuesta fue de elaboración propia, revisada y validada por la Vicepresidencia de Gestión del Capital Humano. Con esta herramienta se busca conocer la percepción, impactos y resultados por área del factor evaluado “trabajo en equipo”, en donde se está considerando lo siguiente:

- 1) Conocimiento de objetivos empresariales
- 2) Aspectos que frustran el logro de los objetivos
- 3) Prioridad de impacto y resultado de trabajo en equipo entre áreas

A continuación, observaremos los resultados de la encuesta:

- 1) ¿Cuáles son los 3 objetivos empresariales (principales) que persigue la organización?

A continuación, mostramos las respuestas de los objetivos mencionados en la encuesta, los cuales fueron divididos en tres grupos:

### **OBJETIVOS FUNCIONALES**

- Alcanzar las eficiencias operacionales
- Disminuir las contingencias legales con clientes y proveedores
- Administrar adecuadamente los recursos financieros
- Reducción de índice de deserción de personal operativo
- Cumplimiento del plan de producción
- Mantener el inventario óptimo
- Gestionar adecuadamente el proceso comercial
- Formación de una cultura de seguridad preventiva
- Mejorar los resultados de paradas no programadas

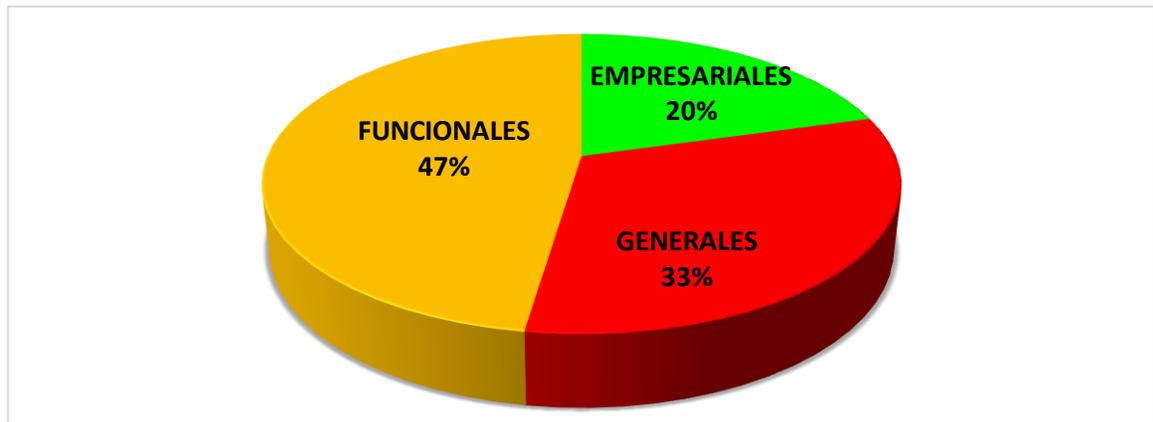
### **OBJETIVOS GENERALES**

- Solución de problemas
- Cumplimiento
- Ahorros
- Mejora continua de los procesos
- Credibilidad
- Establecer prioridades
- Ser un socio estratégico
- Apoyo mutuo

### **OBJETIVOS EMPRESARIALES:**

- Lograr mayor rentabilidad para la empresa
- Cumplimiento de ventas – margen
- Productividad
- Excelencia en servicio al cliente

Figura 7 Objetivos Empresariales



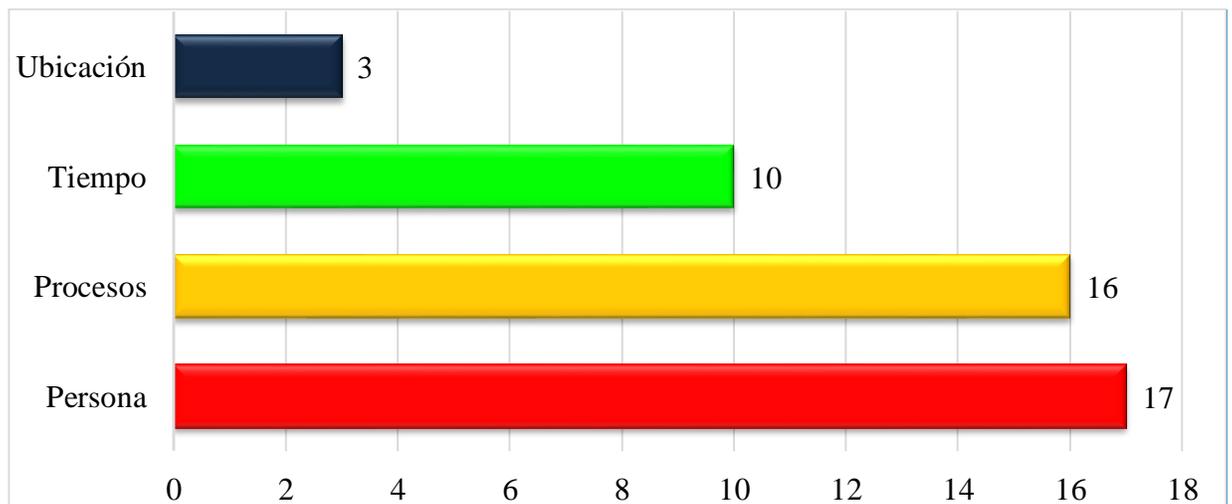
Fuente: Elaboración propia

**Conclusión N° 5:** El 80% de respuestas están orientadas a objetivos funcionales y generales, solo el 20% de las respuestas se orientan a objetivos empresariales, por lo tanto, se considera muy importante definir y comunicar formalmente los objetivos empresariales.

## 2) ¿Qué frustra el logro de objetivos?

En esta pregunta se establecieron 4 aspectos que podrían frustrar los objetivos, en donde los mandos medio podían escoger más de una opción.

Figura 8 Aspectos que Frustran los Objetivos Empresariales



Fuente: Elaboración propia

**Conclusión N° 6:** El trabajo en equipo en la empresa debe de focalizarse en la sensibilización de las “personas” en donde esta opción fue seleccionada 16 veces y evaluación de” procesos” fue seleccionado 17 veces.

**3) ¿Cuál es el impacto y resultado del trabajo en equipo con las demás áreas?**

A continuación, podremos observar la leyenda para comprender el cuadro de impacto y resultados, teniendo como referencia el área comercial, generadora de ingresos y con impacto directo en los resultados del negocio.

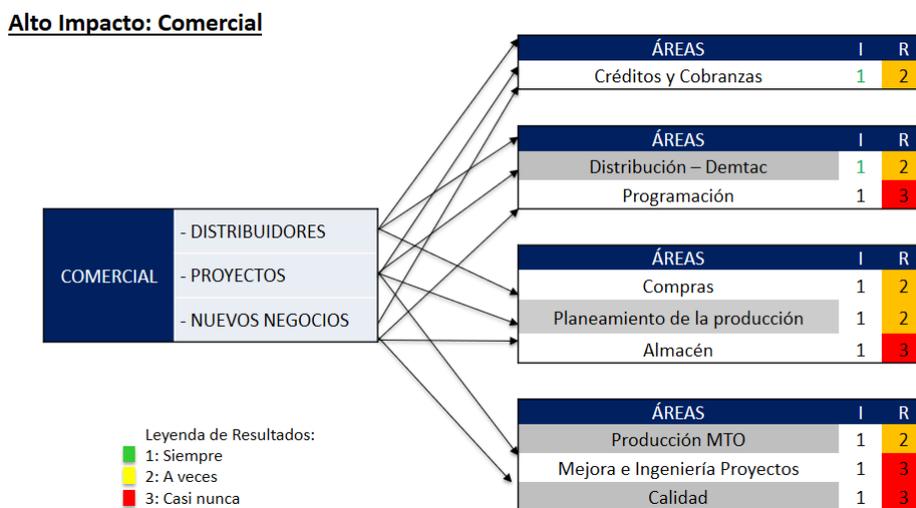
**N° DE PRIORIDAD E IMPACTO - I**

- 1: **Alto impacto** en tu gestión
- 2: **Con impacto intermedio** en tu gestión
- 3: **Con poco impacto** en su gestión

**RESULTADO - R**

- 1: **Siempre se cumplen** los resultados
- 2: **Casi siempre** se cumplen los resultados
- 3: **Casi nunca** se cumplen los resultados

*Figura 9 Resultados e Impacto*



*Fuente: Elaboración propia*

En este cuadro se puede observar el nivel de impacto 1 “Alto impacto” y los colores nos informan la criticidad en el cumplimiento de resultados, siendo 4 áreas con las cuales casi nunca se logran resultados y 5 casi siempre se logran resultados.

### **3.4 ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE CAUSAN Y MANTIENEN EL PROBLEMA**

Se recurrió a la metodología del Árbol de Problemas para profundizar más acerca de los factores que causan y mantienen el problema, habiéndose identificado las siguientes causas:

3.4.1. Los jefes y coordinadores cuentan con escaso conocimiento de los objetivos empresariales, cada área trabaja por lograr sus propios objetivos sin analizar el impacto positivo o negativo que podría generar en las demás áreas, así mismo, no se toman en cuenta como las acciones y decisiones aportan a los objetivos empresariales, esto se debe en gran medida a:

- a) La falta de comunicación formal de los objetivos empresariales, debido a que es necesario realizar ajustes en el plan estratégico y objetivos a la nueva realidad y visión de la empresa.
- b) Las Vicepresidencias y Gerencias no transmiten la visión empresarial, lo cual no permite que todas las áreas se encuentren alineadas hacia un mismo norte.

3.4.2. Los jefes y coordinadores cuentan con poca predisposición para trabajar en equipo con las demás áreas, debido a que esto involucra negociar y salir de su zona de confort, esto se debe en gran medida a:

- a) Los mando medios buscan evitar responsabilidades y prefieren hacer su trabajo como siempre, sin generar cambios o mejoras que involucren asumir compromisos, esto se debe a la falta de atención a los resultados empresariales y/o resultados de otras áreas.

- b) Existe temor al conflicto al tratar de comunicar puntos de vista para establecer mejoras, esto se da por la falta de confianza que se percibe entre los mandos medio, lo cual no permite una comunicación eficaz.

3.4.3. Falta de actualización de procesos, en muchos casos son muy rígidos a la nueva realidad de la empresa, esto se debe en gran medida a:

- a) Los procesos no se actualizan a medida que se crean nuevos negocios, así mismo no se comunican los procesos a las áreas usuarias, el pensamiento de área responsable prevalece al pensamiento organizacional, esto genera dificultades en la aplicación de los procesos.

### **3.5 EFECTOS O CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA**

Por los problemas identificados en el punto anterior, se ha podido comprobar que no existe una cultura de trabajo en equipo entre las personas que conforman las distintas áreas, y esto ha originado lo siguiente:

3.5.1 Deficiente servicio a los clientes, esto se genera porque no se está pensando en el fin primordial de la empresa que es el cliente, sólo se está pensando en cumplir los objetivos de área, esto a su vez impacta en:

- a) La satisfacción del cliente, según la última encuesta realizada por Arellano Marketing, los clientes no se sienten satisfechos con la gestión de créditos y cobranzas y despacho.
- b) La preferencia de la marca se ve reducida al tener diferentes competidores con mejor servicio y precio, en el 2015 la empresa fue reconocida como parte de las 100 empresas líderes en reputación empresarial, en estos últimos años ha perdido este importante reconocimiento.

- c) Todo esto afecta negativamente a las ventas, muchas veces existe frustración del equipo comercial al tener una serie de problemas con los clientes y las demás áreas.

3.5.2 Las personas no están pensando en la productividad, están viviendo el día a día y cuando los problemas aparecen buscan resolverlos, sin analizar la causa raíz, esto, a su vez, genera:

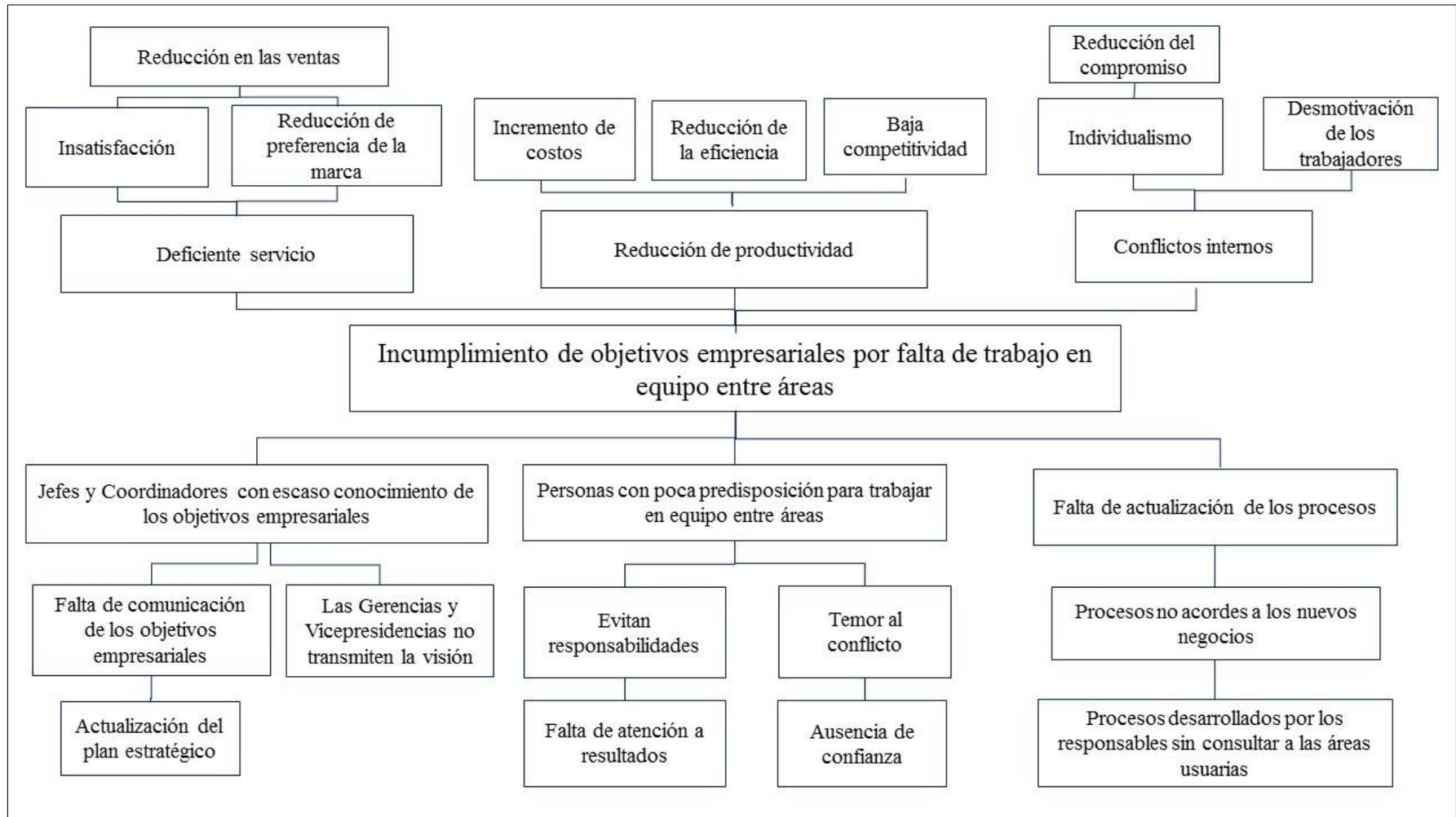
- a) Incremento en los costos por falta de aprovechamiento y uso adecuado de los recursos como tiempo y dinero.
- b) Reducción de la eficiencia, debido a que no todos están pensando en cómo aportar para mejorar los resultados.
- c) Se piensa poco en el futuro y como se puede ser más competitivo, los mandos medio se toman mucho tiempo en resolver problemas y se toman poco tiempo generar nuevas ideas y mejorar los resultados.

3.5.3 Se generan conflictos internos entre áreas, al tratar de resolver problemas que se van dando en el día a día, buscando culpables y soluciones momentáneas. Como podemos observar en el diagnóstico, los jefes consideran que las personas frustran el logro de los objetivos que se proponen.

Esto, a su vez, origina:

- a) Individualismo, las personas prefieren trabajar dentro de sus áreas y no involucrarse con otras áreas para no crear conflictos, esto genera que no exista un compromiso tácito con los resultados empresariales.
- b) Las personas que si sienten un compromiso con los resultados de la empresa y tienen el interés de mejorar los procesos se encuentran con obstáculos, lo cual les genera frustración y desmotivación.

### 3.6 ÁRBOL DE PROBLEMAS



## **4 FINALIDAD DEL PLAN**

### **4.1 PLANTEAMIENTO DEL PLAN**

El plan busca mejorar el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de un mejor trabajo en equipo entre áreas, el cual se transformará en parte de la cultura organizacional a través de diversas actividades que se desarrollarán en el transcurso del año.

### **4.2 ALCANCES DE LA APLICACIÓN DEL PLAN**

El plan está dirigido a los mandos medio, jefes y coordinadores de área. Para este plan se considera este nivel debido a que ellos viven el día a día del negocio, tienen la capacidad, para proponer y establecer mejoras en los procesos y además tienen equipos a cargo en donde su nivel de influencia es alto.

### **4.3 OBJETIVOS**

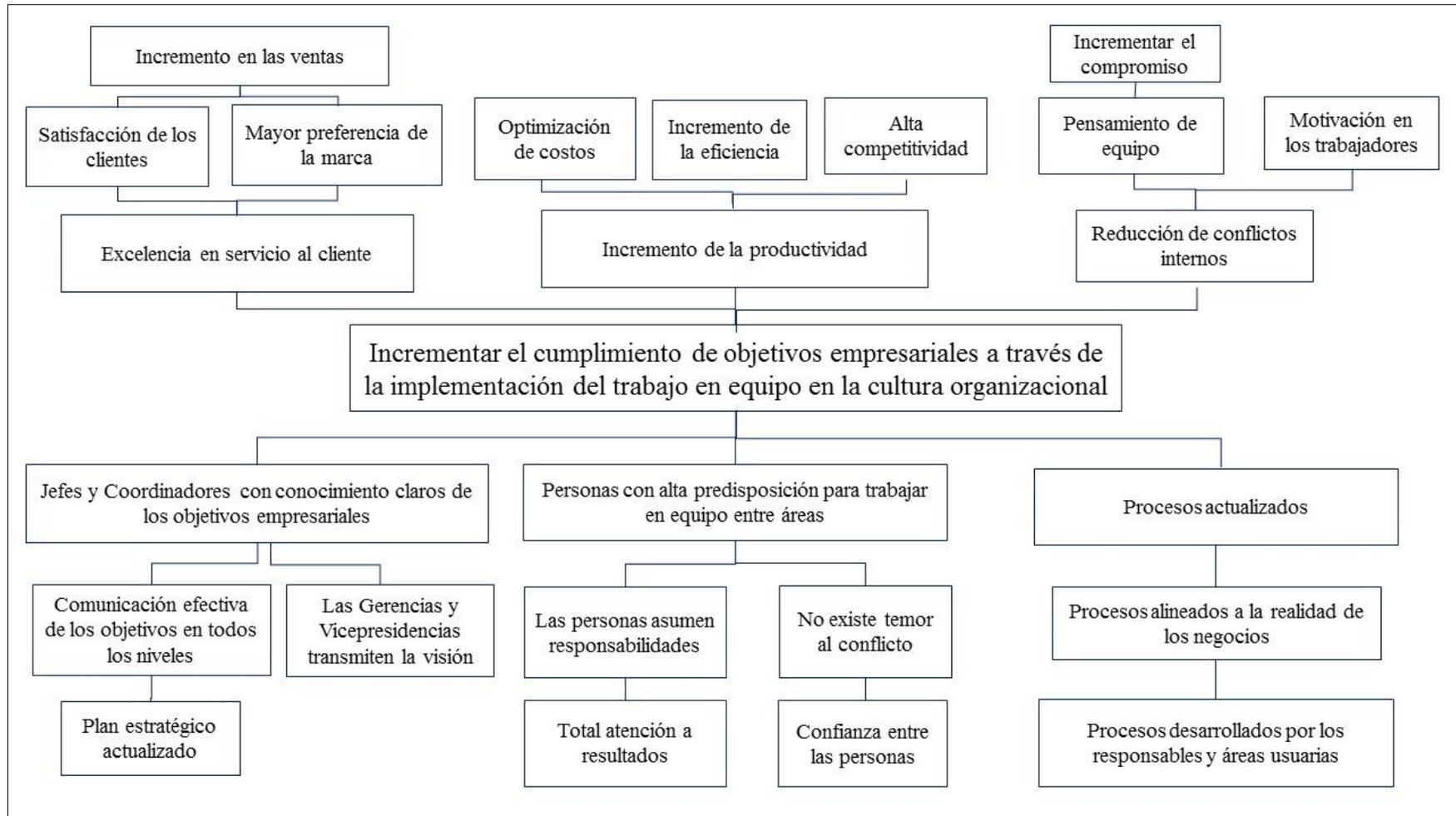
#### **4.3.1 Objetivo Principal**

- Incrementar el nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales, a través de la implementación de la cultura de trabajo en equipo.

### **4.3.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar e implementar un plan de capacitación de trabajo en equipo.
- Implementar un programa de motivación y reconocimiento.
- Implementar un plan de comunicación que permita generar compromiso con los objetivos estratégicos y crear la cultura de trabajo en equipo.

#### 4.4 ÁRBOL DE OBJETIVOS



## **5 ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

### **5.1 FACTORES CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

Uno de los aspectos fundamentales a considerar en la implementación del plan, será la comunicación del plan de trabajo, definir el mensaje que se compartirá y los canales que utilizarán, esto es de gran importancia para involucrar a los participantes y comprometerlos con los resultados.

#### **5.1.1 Involucramiento de las personas**

Parte del éxito de la implementación del plan será el compromiso de la Gerencia General con su participación activa en la implementación del proceso, ya que es importante que los mandos medio reconozcan que es un plan que la Gerencia General apoya, así mismo es quien valida el presupuesto para solventar las actividades contempladas. Las actividades en donde la Gerencia General participará, será en la comunicación formal de objetivos empresariales y al final de la implementación de mejoras, los equipos tendrán que exponer sus logros ante la Gerencia General y Vicepresidencias.

Las Vicepresidencias y Gerencias cumplirán un rol fundamental, ya que tendrán que brindar soporte en la implementación de mejoras propuestas por los equipos de trabajo. Así mismo serán quienes motiven a una mayor integración y participación de trabajo en equipo entre áreas.

Finalmente, los mandos medio serán los ejecutores de los planes de mejora desarrollados en equipos de trabajo, ellos serán responsables de definir las reglas

del programa de trabajo en equipo, establecerán un nombre y slogan para este proyecto.

### **5.1.2 Plan de Comunicación**

Cuando la Gerencia General apruebe el plan, se expondrá a las Vicepresidencias y Gerencias los resultados del diagnóstico, plan de trabajo y metodología. Con el objetivo de conseguir su apoyo y compromiso en la implementación del plan.

Se realizará una reunión para comunicar de manera formal los objetivos estratégicos de la empresa, en esta reunión participará la Gerencia General, Vicepresidencias, Gerencias, Jefaturas y Coordinaciones.

Luego se realizará un primer taller de sensibilización de mandos medio, en donde se buscará la participación y compromiso, así mismo se desarrollará una lluvia de ideas de la importancia del trabajo en equipo, se establecerán actitudes necesarias para el trabajo en equipo, metas y compromisos. Esta reunión también nos servirá para armar los equipos de trabajo de acuerdo al impacto y resultado de la gestión de cada área.

### **5.1.3 Plan de Implementación**

Para la implementación del plan se ejecutará un programa de actividades que incluye las siguientes acciones:

- I. Sensibilización de trabajo en equipo
- II. Lluvia de ideas para encontrar oportunidades de mejora
- III. Reuniones de equipo para la ejecución de mejoras
- IV. Exposición de los logros de equipo
- V. Reconocimiento de los equipos de trabajo

Para el desarrollo de las 2 primeras acciones se necesitará contratar un facilitador, quien debe de ser un tercero imparcial, las siguientes acciones serán monitoreadas por el Supervisor de Desarrollo Organizacional, que pertenece a la Vicepresidencia de Gestión del Capital Humano.

En cada reunión de equipo se establecerán compromisos, los cuales estarán plasmados en un acta, estos compromisos serán compartidos a las Gerencias y

Vicepresidencias, a continuación, se muestra el ejemplo de un acta de compromisos.

### **Acta de Compromisos**

**Objetivo:** Encontrar oportunidades de mejoras que nos permitan brindar un mejor servicio al cliente final.

**Áreas:** Comercial, almacén, programación y despacho

**Fecha:** 02 /10/2016

*Tabla 7 Seguimiento de Compromisos*

<b>Principales Problemas</b>	<b>Efecto</b>	<b>Acuerdos</b>	<b>Área</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de Entrega</b>	<b>Seguimiento</b>
Existe falta de coordinación y comunicación entre las áreas de cadena de suministro cuando se envía un pedido; esto provoca demoras en brindar respuesta al área comercial.	Comunicación deficiente entre almacén, programación y despacho.	Se ubicarán las áreas en un solo lugar para mejorar la coordinación (puerta 3)	Almacén, Programación, facturación y despacho	Juan Castillo	15/08/2016	Se cumplió
El área de despacho no se abastece con los camiones, lo cual genera que se re programe el pedido para otra fecha; y produce incomodidad al cliente.	No se están cumpliendo las horas de corte.	Proyecto de 3er turno	Comercial - retail	Vladimir Espinoza	01/09/2016	Conversar con Gerencia Comercial y Distribución
		Revisión de Parámetros de corte	Despacho	Juan Mendoza	01/209/2016	
		Propuesta de ocupabilidad de camiones	Despacho	Juan Mendoza	01/09/2016	

*Fuente: Elaboración propia*

Mensualmente, los líderes de área informarán las mejoras que se van desarrollando, se tendrá un indicador de cumplimiento de compromisos y al final del año se premiará a los equipos por los resultados obtenidos.

#### **5.1.4 Reconocimiento**

Cada equipo contará con un líder, quien será el encargado del avance y cumplimiento; sin embargo, Desarrollo Organizacional realizará el seguimiento

indirecto a los diferentes equipos conformados. Para asegurarnos del avance se establecerá un indicador de cumplimientos que será enviado a la Gerencia General corporativa trimestralmente. El equipo que obtenga mejores resultados será reconocido en el evento anual de reconocimiento que realiza la empresa.



Figura 10 Proceso de Trabajo en Equipo

Fuente: Elaboración propia

## 6 ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

### 6.1 RECURSOS Y COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN POR RUBROS

La gran parte de las actividades del plan de mejora se pueden desarrollar de manera interna, en donde los gastos serían de material logístico de la capacitación y reuniones. El costo más elevado será el de contratación de un facilitador externo para el desarrollo de las 2 primeras reuniones, en donde el costo promedio sería de S/500 la hora.

Tabla 8 Inversión del Proyecto

N°	ACTIVIDAD	DESARROLLO	RESPONSABLE	COSTO
1	Diagnóstico	Levantamiento de información para sustentar el plan	Supervisor de Desarrollo Organizacional	S/. -
2	Sensibilización	Talleres de trabajo en equipo y lluvia de ideas.	Vicepresidencia de Recursos Humanos y Supervisor de Desarrollo Organizacional	S/. 100
3	Comunicación formal de objetivos empresariales	Reunión a mandos medios y merchandising para la comunicación a los demás niveles.	Gerencia General / Asistente de Comunicación Interna	S/. 2,000
4	Lluvia de ideas	Desarrollo de reuniones de levantamiento de oportunidades de mejora y desarrollo de compromisos, se desarrollarán 2 reuniones en 4 grupos de trabajo, de 4 horas cada uno.	Proveedor Externo	S/. 16,000
5	Ejecución del plan	Reuniones de avance de cumplimiento de compromisos	Líderes de Área	S/. 50
6	Cumplimiento de compromiso	Presentación formal hacia las Gerencias de las mejoras desarrolladas y ejecutadas	Líderes de Área	S/. 50
7	Reconocimiento	Premiación en el concurso de alfombra roja	Gerencia General	S/. 1,000
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 19,200</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Para evaluar las mejoras, hacer un adecuado seguimiento y control de los resultados esperados del plan propuesto, se revisarán los siguientes indicadores:

- ✓ Cumplimiento del plan de trabajo
- ✓ Cumplimiento de los compromisos de trabajo en equipo e impactos
- ✓ Resultados de clima laboral en la dimensión de trabajo en equipo entre áreas

## 6.3 PROGRAMA DE ACTIVIDADES

Las reuniones de levantamiento de lluvia de ideas de oportunidades de mejora, de ejecución y exposición de cumplimiento de compromisos son los que tomarán más tiempo; sin embargo las reuniones se realizarán en paralelo.

*Tabla 9 Gantt de Actividades*

Nº	ACTIVIDAD	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Diagnóstico								
2	Sensibilización								
3	Comunicación formal de objetivos empresariales								
4	Lluvia de ideas de oportunidades de mejora								
5	Ejecución del plan								
6	Cumplimiento de compromiso								
7	Reconocimiento								

*Fuente: Elaboración propia*

## 7 RESULTADOS DE LA MEJORA DEL CAMBIO ESPERADO

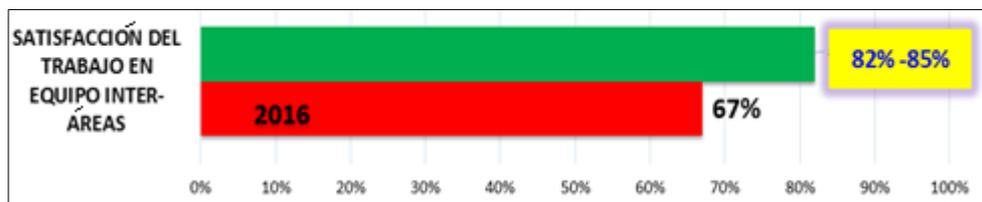
### 7.1 RESULTADOS ESPERADOS, CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

Al finalizar el plan se espera mejorar el cumplimiento de los objetivos empresariales, los cuales impactan directamente a las ventas. Así mismo al tener equipos cohesionados se incrementará la satisfacción del cliente, influenciando en la reputación empresarial y preferencia de la marca. La productividad también se verá afectada de forma positiva, los equipos buscarán mejorar sus procesos a través de una actitud activa y los conflictos se resolverán bajo los lineamientos de una comunicación efectiva, en donde todos cooperarán.

Los indicadores cuantitativos que nos permitirán sustentar las mejoras serán:

- a) Resultados de clima laboral en la dimensión de trabajo en equipo, obteniendo un resultado mayor al 82% en la satisfacción de trabajo en equipo entre las áreas.

*Figura 11 Resultados Esperado de Clima en la Dimensión de Trabajo en Equipo entre Áreas*



*Fuente: Elaboración propia*

- b) Cumplimiento del plan de trabajo, se espera el lograr todas las actividades, siendo el 82% de cumplimiento aceptable de las actividades en las fechas planificadas.
- c) Cumplimiento de los compromisos de trabajo en equipo, al desarrollar las reuniones se esperan levantar un mínimo de 8 compromisos importantes y de alto

impacto para la mejora de los objetivos empresariales por equipo de trabajo, en donde la meta será la ejecución y cumplimiento de 6 compromisos, logrando un 75% de cumplimiento.

## **7.2 MECANISMO DE MEDICIÓN Y CONTROL DEL CAMBIO**

Las herramientas que nos permitirán un mejor control serán los formatos de compromisos por reunión y el informe de acciones de avance.

Se cuantificarán los compromisos y se relacionarán a puntos de mejora e indicadores de cada área.

Se preguntará a las áreas si están logrando mayores resultados con las áreas que trabajan procesos de alto impacto.

## **8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1.1 CONCLUSIONES**

- La alta dirección no ha estado considerando el trabajo en equipo, como un factor importante para el cumplimiento de objetivos organizacionales, desconociendo que la falta de este componente entre las áreas puede ser perjudicial para el futuro empresarial.
- Es importante comunicar los objetivos estratégicos a todos los niveles, de esta manera se alinean los objetivos de área bajo un enfoque de negocio, es sobre estos objetivos que se debe de medir el desempeño de las personas. La empresa no ha estado comunicando estos objetivos y es por esto que todos los colaboradores solo buscan el cumplimiento de sus objetivos.
- Para crear una cultura es necesario tener una buena estrategia de comunicación en donde las gerencias se encuentren involucradas, así mismo es importante ser estrictos en el cumplimiento de compromisos como también reconocer los logros de los equipos.
- Los talleres ayudarán mucho a generar un cambio de actitud en las personas, pero por si solo no se lograrán los resultados esperados, será necesario monitorear los planes de acción y compromisos de los equipos de trabajo.

## 1.2 RECOMENDACIONES

- **Fomentar la participación de los Ejecutivos:**  
Se recomienda involucrar a las Gerencias en las actividades para que todos puedan seguir el ejemplo y asumir el compromiso de trabajar en equipo.
- **Comunicación:**  
La comunicación y el impacto del programa a todos involucrados es importante, se recomienda utilizar ejemplos de empresas que implementaron metodologías de trabajo en equipo con buenos resultados.
- **Asegurarnos de tener al equipo adecuado:**  
Es importante verificar que todos los involucrados en el programa reúnan la competencia de trabajo en equipo, de lo contrario será difícil trabajar este plan.
- **Establecer un líder por equipo:**  
Es importante monitorear periódicamente los resultados de los compromisos establecidos, para esto será importante definir líderes para guiar a el equipo y comunicar los avances.
- **Seleccionar correctamente al facilitador:**  
En el mercado existen muchos especialistas de trabajo en equipo que ayudan a desarrollar la competencia; sin embargo muy pocos conocen metodologías de trabajo en equipo en donde se establecen metas y objetivos de negocio.

## 9 ANEXOS

### 9.1 ANEXO 1: ENCUESTA DE TRABAJO EN EQUIPO CORPORATIVO

#### ENCUESTA DE TRABAJO EN EQUIPO CORPORATIVO

1. Ingresar el área al que perteneces (Vicepresidencia o Gerencia):

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son los 3 objetivos empresariales (principales) que persigue tu gestión cuando trabajas con otras áreas?

I. \_\_\_\_\_

II. \_\_\_\_\_

III. \_\_\_\_\_

3. ¿Qué consideras que frustra el logro de los objetivos empresariales?

<b>MARCAR "X"</b> <b>(Puede ser más de un aspecto)</b>	<b>ASPECTOS</b>
<input type="checkbox"/>	Ubicación
<input type="checkbox"/>	Tiempo
<input type="checkbox"/>	Persona
<input type="checkbox"/>	Procesos
<input type="checkbox"/>	_____ (agregar algún aspecto que consideres)
<input type="checkbox"/>	_____ (agregar algún aspecto que consideres)

4. Ingresar el número que consideres de impacto y resultado que trabajas con cada área:

<b>N° DE PRIORIDAD E IMPACTO</b> 1: <u>Alto</u> impacto en tu gestión 2: con impacto <u>intermedio</u> en tu gestión 3: con <u>poco</u> impacto en su gestión	<b>ÁREA</b>	<b>RESULTADO</b> 1: <u>Siempre</u> se cumplen los resultados 2: <u>Casi siempre</u> se cumplen los resultados 3: <u>Casi nunca</u> se cumplen los resultados
	Proyectos	
	Tesorería y Planeamiento Financiero	
	Contabilidad	
	Créditos y Cobranzas	
	Distribución	
	Compras	
	Planeamiento de la Producción	
	Almacén y Programación)	
	Producción MTS	
	Producción MTO	
	Mejora e Ingeniería Proyectos	
	Calidad	
	Mantenimiento	
	Comercial – Distribuidores	
	Comercial - Distribuidores Retail	
	Comercial - Proyectos	
	Comercial - Nuevos Negocios	
	Selección del personal	
	Administración del Personal y compensaciones	
	Capacitación y Desarrollo	
	Seguridad Corporativa	
	_____ (ingresar algún área adicional)	
	_____ (ingresar algún área adicional)	

5. Que sugerencias propones para mejorar el trabajo en equipo

---



---



---

## 9.2 ANEXO 2: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

ENCUESTA CLIMA				
Marcar con una "X" la respuesta que crea conveniente en cada una de las premisas que se muestran en el cuadro. Es necesario contestar todas las preguntas, realizar esta encuesta toma aproximadamente 5 minutos.				
Almacén <input type="checkbox"/>	Despachos <input type="checkbox"/>	Producción <input type="checkbox"/>	Transportes <input type="checkbox"/>	Montacargas <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/>
Preguntas				
	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El trabajo que realizo me permite desarrollar mis <b>habilidades</b> y conocimientos				
En la empresa trabajamos en equipo				
Los medios que utiliza actualmente la empresa (correo corporativo, Facebook, revista, murales) para informar a sus colaboradores				
Mi <b>jefe inmediato (supervisor)</b> es claro al dar instrucciones, comunicar, brindar conocimiento o dirigir				
PMP Holding es una corporación que tiene un buen futuro porque puede <b>mantenerse en el tiempo</b>				
Mi jefe inmediato felicita mis esfuerzos y resultados alcanzados				
La empresa nos brinda los recursos necesarios (EPP, equipos, etc.) para evitar poner en riesgo nuestras vidas				
En mi área las condiciones ambientales de trabajo (luz, ventilación, ruido, temperatura) son adecuadas				
En las reuniones de trabajo, me dan la oportunidad de expresar mis ideas o sugerencias				
Las actividades que realiza la empresa han servido para mejorar la integración entre todos los <b>colaboradores (trabajadores)</b>				
Existen momentos donde mi jefe conversa conmigo sobre los objetivos y tareas a realizar				
Recibo información a través de los diferentes medios de comunicación, acerca de cambios y sucesos importantes				
En general, los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación del trabajo				
El trabajo de mi área está bien organizado y definido				
Las instalaciones de mi área me permiten realizar adecuadamente mi trabajo				
En mi área se felicita mis esfuerzos y resultados al <b>colaborador (trabajador)</b> que hace más de lo que se pide				
En la empresa, las diferentes áreas cooperan entre sí (suman esfuerzos) para alcanzar los objetivos				
La empresa busca <b>se fomenta</b> que las relaciones entre áreas sean buenas				
Me siento orgulloso de trabajar para <b>esta empresa</b>				
Mi jefe inmediato es una persona en la que puedo confiar y es un buen líder				
Mi jefe inmediato <b>estimula (apoya)</b> el aporte de nuevas ideas e iniciativa				
Los trabajadores de la empresa trabajan respetando las políticas de seguridad				
Conozco las responsabilidades, objetivos y tareas de mi <b>puesto de trabajo</b>				
La empresa me proporciona los recursos y equipos necesarios para desarrollar mi trabajo				
Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi área se ayudan unas a otras				
La comunicación entre jefes y colaboradores es adecuada y motiva a realizar con claridad cualquier actividad encargada				
La empresa nos capacita constantemente en temas de Seguridad y Salud Ocupacional				
En mi área, el personal puede participar en cómo hacer mejor su trabajo				
Conozco las políticas y procedimientos de mi trabajo				
La empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores				
El ambiente de trabajo es de amistad y cordialidad				
La empresa pone a nuestra disposición los servicios básicos como: agua, desagüe y luz, de acuerdo a mis necesidades				
En mi área puedo proponer cómo hacer mejoras en el trabajo				
En nuestras áreas de trabajo, nos enseñan constantemente sobre los riesgos a los que estamos expuestos				
La empresa reconoce el buen <b>trabajo (desempeño)</b>				
Mi trabajo me <b>produce</b> (da)satisfacciones personales				
En mi área las relaciones <b>interpersonales</b> (con mis compañeros )son positivas				
Mi jefe inmediato escucha las opiniones e ideas de sus trabajadores				
Me siento valorado por el trabajo que realizo				
Tengo la <b>autonomía (libertad)</b> para realizar las tareas que me corresponden				

## ANEXO 3: EVALUACIÓN DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

### GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Estimado evaluador, seguir las siguientes instrucciones para el correcto desarrollo de la evaluación de desempeño:

- 1) Leer la descripción de la competencia que está evaluando.
- 2) Por cada comportamiento, elegir la escala que mejor describe el nivel de la persona evaluada.

NIVEL	ESCALA	DEFINICIÓN
Desarrollo excepcional	4	El evaluado supera las expectativas de desarrollo del comportamiento, <b>aplica y contagia a que otros lo hagan.</b>
Desarrollo satisfactorio	3	El evaluado cumple las expectativas de desarrollo del comportamiento, <b>aplica el comportamiento todo el tiempo.</b>
En desarrollo	2	El evaluado se encuentra en proceso de desarrollo del comportamiento, <b>es consciente de la necesidad de su aplicación, pero aún no la practica en su totalidad.</b>
No se encuentra desarrollado	1	El evaluado <b>no tiene desarrollado el comportamiento, ni muestra interés en aplicarlo.</b>

- 3) Ingresar las fortalezas y oportunidades de mejora, esta información será muy importantes para la retroalimentación del colaborador evaluado.
- 4) Este proceso de evaluación es totalmente confidencial.
- 5) Cualquier duda o consulta puede comunicarse con \_\_\_\_\_.

## Gestión del Desempeño 360°

**EVALUADO:**

**EVALUADOR:**

### **TRABAJO EN EQUIPO**

Habilidad para trabajar con otras personas, con el propósito de alcanzar una meta en común, implica tener en cuenta el interés grupal antes del interés propio.

**Comportamientos:**

- 1) Cooperar con los demás con el propósito de alcanzar los objetivos fijados y fomentan el espíritu de colaboración.
- 2) Se compromete con los objetivos del equipo y aporta en la ejecución.
- 3) Propone alternativas para que todos logren sus objetivos.
- 4) Reconoce los éxitos y aportes de otras personas.

**Escala**


### **ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

Capacidad de lograr objetivos y metas con altos niveles de eficiencia (costo y tiempo) y eficacia (logro), siendo perseverante incluso en situaciones críticas.

**Comportamientos:**

- 1) Define y acuerda prioridades que permiten el logro de los objetivos.
- 2) Entrega resultados de calidad dentro del límite de tiempo establecido.
- 3) Diseña mecanismos que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas.
- 4) Demuestra una actitud firme y perseverante que permite cumplir con los objetivos que se plantea en forma satisfactoria.

**Escala**


### **PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas, fortalezas y debilidades de la organización. Con el objetivo de ejecutar la mejor respuesta estratégica.

**Comportamientos:**

- 1) Comprende los cambios del entorno (oportunidades y amenazas ), realiza una visión del futuro que permita generar propuestas de valor para el negocio.
- 2) Es consciente de las fortalezas y debilidades organizacionales, toma decisiones acertadas que permiten lograr los objetivos de su área, sin afectar negativamente en los procesos de las demás áreas.
- 3) Tiene mapeado sus objetivos y desarrolla un plan para alcanzarlos, realizando seguimiento, control y los ajustes necesarios.
- 4) Comunica oportunamente los próximos escenarios que puedan impactar en el área a cargo y la organización.

**Escala**


### **NEGOCIACIÓN**

Capacidad de ser asertivo para expresar opiniones, controlar emociones, comunicarse de la forma correcta y momento preciso, con el objetivo de lograr acuerdos ventajosos para ambas partes.

**Comportamientos:**

- 1) Mantiene comunicación asertiva, escucha de forma adecuada y se comunica en el momento preciso de la negociación, lo cual le permite cerrar acuerdos favorables.
- 2) Comparte sus ideas y opiniones, confía en su argumento para entregarse a discusiones apasionadas y lograr un acuerdo.
- 3) Logra acuerdos ventajosos para ambas partes, acepta la decisión y se compromete en la ejecución, obteniendo los resultados esperados.

**Escala**


### **SENTIDO DE URGENCIA**

Capacidad de comprometerse con los objetivos para conseguir resultados favorables a corto plazo.

**Comportamientos:**

- 1) Planea y organiza sus actividades de acuerdo a las prioridades del negocio.
- 2) Entiende una situación de urgencia, cambia sus prioridades y actúa con rapidez.
- 3) Comunica la importancia de la situación de urgencia para su pronta resolución.
- 4) Busca y ofrece soluciones alternas para sacar adelante cualquier urgencia.

**Escala**


### **GESTIÓN DE PERSONAS**

Capacidad para generar compromiso de las personas de su área, con el fin de enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Asegurando una adecuada conducción de las personas, desarrollando el talento y manteniendo un clima armónico.

**Comportamientos:**

- 1) Dirige, asume e impulsa los compromisos y objetivos que encabeza.
- 2) Genera sinergia con los miembros de su equipo y demás miembros de la organización guiándolos a cumplir una visión de futuro compartida.
- 3) Logra que la gente de lo mejor de sí, conforma equipos de alto desempeño orientados a resultados, al desarrollo integral de las personas y a la generación de ambientes sanos de trabajo.
- 4) Reconoce e incentiva los comportamientos esperados, retroalimenta de forma oportuna y honesta, los logros y áreas de mejora (individuales y de equipo).

**Escala**


¿Cuáles considera usted, son los aspectos a destacar del evaluado? ¿Explique por qué?

¿Cuáles considera usted, son los aspectos a mejorar por parte del evaluado? ¿Explique por qué?

## 10 BIBLIOGRAFIA

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en Equipo*. Madrid: ESIC.
- Aguilar, H. (2015). Trabajo en equipo y clima organizacional. (*Tesis de Grado*). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. 82pp.
- Ander, E. (2001). *El trabajo en equipo*. Mexico DF: Progreso.
- Bayona , J. & Heredia, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 8, 121-124.
- Benítez, M.; Medina, F. & Munduate, L. (2011). *El estudio del conflicto en los equipos de trabajo*. Revista rapeles del psicólogo,12, 69-81.
- Blanchard, K.; Randolph, A. & Grazier, P. (2006). *Trabajo en Equipo Go Team!*. Bogota: Planeta.
- Deninson, D. & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Revista Pennsylvania State University*, 18, 21-22.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2013). Trabajo en equipo. Buenos Aires. 29p.
- García, J. & Maria, L. (2015). La creación de culturas empresariales atractivas. *251*, 22-24.
- Harvard. (2002). *Culture and Change*. Cambridge: Harvard Business School Press.

- Jauregui, K. (2016). Programa de Clima y Cultura Organizacional. Separata del curso de especialización de clima y cultura. Escuela de Post Grado. Universidad ESAN. Lima 52p.
- Koenes, A. & Soriano Soriano, C. (1998). *Gestión Eficaz del Trabajo en Equipo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Kotter, J. & Heskett, J. (2003). *Corporate Culture and Performance*. UK: The Free Press.
- Lecioni, P. (2003). *Las cinco disfunciones de un equipo*. Bogota: Empresa Activa.
- Talleres, C.; Coiduras, J. & Isus, S. (2011). Teamwork competence: Definition and categorization. *Revista Profesorado*, 16 (3), 4-15.
- Ulrich, D.; Kerr, S. & Anshkenas, R. (2002). *GE Work Out*. UK: Publishers Weekly.
- Zolla, J. R. (2017). Cultura Empresarial. Separata del curso comunicación, Estrategia y Gestión de Medios. CIEC. Universidad de Lima. Lima. 48p.