

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EQUIPOS DE TRABAJO EN
LA COMPAÑÍA CARBONSTEEL PETROLEUM

GABRIEL FELIPE RODRIGUEZ MANRIQUE

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2016

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EQUIPOS DE TRABAJO EN
LA COMPAÑÍA CARBONSTEEL PETROLEUM

GABRIEL FELIPE RODRIGUEZ MANRIQUE

Trabajo de grado, para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Empresas

Orientador
RAFAEL BARRERA VARGAS
Maestría en Finanzas

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Octubre 2016

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime posada Diaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Pasada Garcia-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada Garcia Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director de Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo:

A Dios en primer lugar, porque siempre ha sido mi guía, mi bendición y mi luz en cada uno de los pasos que doy día a día.

A mi familia, quienes han sido un apoyo incondicional y gracias a sus sacrificios pude sacar adelante este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por haberme otorgado el apoyo y acompañamiento constante de mi familia, quienes siempre han creído en mí, dándome ejemplo de honestidad, perseverancia y responsabilidad, cumpliendo todo lo que me propongo.

Quisiera agradecer también a la institución educativa, a mis profesores y asesores por el acompañamiento en la tutoría y en todo el proceso de realización de este trabajo, donde se ve reflejado todo el conocimiento adquirido.

Finalmente agradecer a todas las personas que de una u otra forma han hecho parte de mi formación en todo este tiempo transcurrido.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. ANTECEDENTES	17
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. DELIMITACIÓN	20
5. MARCO TEORICO	21
5.1 DIFERENCIA ENTRE EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO	21
5.2 CLASES DE EQUIPOS DE TRABAJO	21
5.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO	22
5.4 LOS LIDERES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO	23
5.5 ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	25
6. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	28
6.1 VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS	28
6.2 MOTIVACIÓN-TEORIA DE LOS FACTORES DE HERZBERG	28
6.3 MOTIVACIÓN-TEORIA X y Y DE DOUGLAS MCGREGOR	29
6.4 COMUNICACIÓN-TEORIA AGUJA HIPODERMICA O BALA MAGICA	30
6.5 COMUNICACIÓN-MODELO O PARADIGMA DE LASSWELL	30
6.6 LIDERAZGO-TEORIA DE LOS RASGOS	31
6.7 LIDERAZGO MOTIVACIONAL	31
7. DIAGNOSTICO DEL TRABAJO EN EQUIPO EXISTENTE EN LA COMPAÑÍA CARBONSTEEL PETROLEUM	32
8. METODOLOGIA	33
9. DISEÑO	34
10. PARTICIPANTES	35
11. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS POR PREGUNTAS	37
12. ASPECTOS A CONSIDERAR	49
13. APLICACIÓN DE LA DINAMICA COINCIDENCIAS BIZARRAS	50
14. DINAMICA ORDENA MI DESORDEN O RECOGE MI TIRADERO	51
15. CONCLUSIONES	54
16. RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFIA	56

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Encuesta Carbonsteel Petroleum	36
Cuadro 2. Oportunidades de consolidación y mejoramiento	48
Cuadro 3. Plan de mejoramiento, oportunidades de mejora	49
Cuadro 4. Actividades lúdicas - plan de mejoramiento Carbonsteel Petroleum	53

TABLA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Pregunta 1 encuesta Carbonsteel Petroleum	37
Figura 2. Pregunta 2 encuesta Carbonsteel Petroleum	38
Figura 3. Pregunta 3 encuesta Carbonsteel Petroleum	39
Figura 4. Pregunta 4 encuesta Carbonsteel Petroleum	40
Figura 5. Pregunta 5 encuesta Carbonsteel Petroleum	41
Figura 6. Pregunta 6 encuesta Carbonsteel Petroleum	42
Figura 7. Pregunta 7 encuesta Carbonsteel Petroleum	43
Figura 8. Pregunta 8 encuesta Carbonsteel Petroleum	44
Figura 9. Pregunta 9 encuesta Carbonsteel Petroleum	45
Figura 10. Pregunta 10 encuesta Carbonsteel Petroleum	46
Figura 11. Estrella ordena mi desorden	51

GLOSARIO

EFFECTIVIDAD: es la capacidad que tiene una persona, maquina, objeto, animal o cosa para obtener un resultado a partir de una acción.

EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS: unión de dos a más personas con diferentes habilidades que se pueden complementar para generar un compromiso en un propósito en común. Un equipo de trabajo efectivo produce más ideas y más información, dando mejores decisiones y resultados debido a los diferentes aportes que puede dar cada integrante del equipo.

META: es una declaración o un propósito que no es cuantificable ni contiene límites. Es la base principal de un objetivo.

OBJETIVO: son pasos exactos para alcanzar las metas, por lo general son medibles y cuantificables, así mismo son realistas y alcanzables y tienen un tiempo estimado.

COMUNICACIÓN: es el intercambio de mensajes donde se transmite y se recibe información, que puede ser verbal y no verbal. Esto le permite a la persona influir en los demás y a su vez ser influido.

MOTIVACIÓN: es el impulso que una persona tiene al realizar determinadas acciones, así mismo la voluntad, el interés y el esfuerzo que hace con el propósito de alcanzar ciertas metas.

COMPROMISO: es una obligación que toma y tiene una persona sobre algo específico.

CONFIANZA: es la seguridad y esperanza firme que se tiene hacia otro individuo o algo. Es una hipótesis sobre una conducta futura de otro individuo.

RESPONSABILIDAD: es la capacidad de tomar una serie de decisiones conscientes que están estrechamente ligadas a todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás. Así mismo, asumir las consecuencias que tengan dichas decisiones.

LIDERAZGO: es la capacidad que tiene un individuo en influir a un grupo de personas, motivándolas para cumplir un objetivo común. Así mismo tomando decisiones acertadas para el grupo e inspirando al resto con su ejemplo.

TALENTO HUMANO: el talento humano, definido por Belza (2010), como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones,

aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema, individuo, organización, trabajo y sociedad.

EQUIPOS FUNCIONALES: es un grupo de personas que pertenecen al mismo departamento y comparten un mismo objetivo.

EQUIPOS TRANSFUNCIONALES: es un grupo de personas de diferentes departamentos que se reúnen para realizar una actividad que requiere del conocimiento que cada uno de ellos posee.

CLIMA ORGANIZACIONAL: es una atmosfera psicológica y social que rodea el ambiente del trabajo, es decir todo lo que perciben los trabajadores con relación a las condiciones del trabajo, las emociones, actitudes y sentimientos que resultan de la comunicación entre los individuos de la organización.

IMAGEN CORPORATIVA: es la carta de presentación de la compañía, es lo que la compañía significa para la sociedad.

RESUMEN

El proyecto muestra la forma cómo se deben conformar equipos de trabajo efectivos, la importancia que tiene la comunicación en todos los sentidos para la efectividad del equipo y el cumplimiento de sus metas, el papel del liderazgo, la responsabilidad, el compromiso y la confianza como aspectos importantes dentro de este.

Contempla cada uno de los aspectos por los cuales los equipos de trabajo no funcionan, y es aquí donde se centra nuestra investigación dentro de la empresa CarbonSteel Petroleum, identificando esas falencias y enfatizando en los resultados obtenidos, para la creación e implementación de un plan de mejoramiento dentro de la compañía, logrando combatir los problemas internos y el cumplimiento de las metas.

Palabras Claves: Efectividad, Equipos De Trabajo Efectivos, Metas, Comunicación, Compromiso, Confianza, Responsabilidad, Liderazgo.

INTRODUCCIÓN

Dentro de la cultura de nuestro país trazada por décadas de historia que marcaron nuestra forma de vivir, socializar, compartir y comunicar. Nos hemos definido en una cultura generalizada a nivel Latinoamérica, la cual nos ha calificado como personas muy buenas para trabajar, producir, dar ideas, soluciones y resultados. El trabajo individual de nosotros los latinoamericanos, se ve muy marcado dentro de la famosa “ley del más fuerte”, donde siempre buscamos un bien individual basado en una economía capitalista que tenemos en nuestro país.

Para nadie es desconocido, que hoy por hoy las organizaciones se enfocan más que todo en el ser y no el saber y hacer de las personas. Hoy vale más una persona con buenos principios, valores, disciplina, respetuosa, amable, honesta y sociable a una persona con grandes conocimientos educativos pero que carezca de gran parte de las cualidades nombradas anteriormente. Por esta razón, el área de recursos humanos dentro de una organización es de suprema importancia para marcar un factor diferencial con la competencia.

Un buen manejo del área de recursos humanos, puede llegar a influir hasta en los resultados financieros de una organización. La misión, visión y políticas de una empresa, existen para un específico fin y deben ser el principal pilar para saber hacia dónde se desea llegar. Si todos los miembros de una organización saben esto, trabajarían por un bien en común logrando que las diferentes áreas de la empresa conozcan con precisión la importancia que es para un área, la necesidad de que otra le envíe y pase la información necesaria para que la comunicación entre todos sea completa.

Por esta razón nace este proyecto para implementar equipos de trabajo efectivos en las organizaciones, al poder crear un buen equipo de trabajo las habilidades de todos y cada uno de los integrantes de la organización se ve potencializada para lograr un objetivo en común. Todos los equipos son grupos, pero no todos son equipos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento para la compañía Carbonsteel Petroleum basado en la teoría existente sobre “equipos de trabajo efectivos”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comparar las literaturas existentes sobre la teoría de equipos de trabajo efectivos.
- Crear un plan de mejoramiento basado en la teoría de “equipos de trabajo efectivos” para mejorar eficiencia de los procesos en la compañía Carbonsteel Petroleum.
- Validar con el departamento de talento humano de Carbonsteel Petroleum la pertinencia del plan generado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Carbonsteel Petroleum es una compañía dedicada al suministro de tuberías, equipos, instalación y montaje en áreas de ingeniería para el sector petrolero e industria. Cuenta con 19 empleados distribuidos en cada una de las áreas de la empresa, estas áreas están interrelacionadas para el cumplimiento de los objetivos, es decir, si algún proceso falla se verán afectados directamente los demás procesos.

Los jefes de cada una de las áreas no incentivan en gran manera a sus empleados, ni desarrollan actividades para que entre ellos tengan una mejor comunicación y se logren entrelazar las áreas existentes en la empresa, generando que al trabajar de manera individual los procesos sean menos eficientes. Así mismo los directivos muestran poco interés por sus colaboradores y en generar un ambiente de cordialidad que sea agradable para quienes interactúan en él a diario.

Los mismos empleados quienes son los que están inmersos en cada proceso importante para el logro de un objetivo en común, no muestran interés por mejorar sus lazos de cordialidad, para tener mejores resultados. Esto hace del trabajo una experiencia diaria no agradable y aumenta los niveles de estrés por la baja comunicación efectiva. Muchos de estos errores, tiempos perdidos y procesos ineficientes, se podrían disminuir al conformar “equipos de trabajo efectivos”.

Hoy en día el trabajo con “equipos efectivos” es un plan de mejoramiento que no se aplica en la gran mayoría de industrias ya que no dimensionan la importancia del mismo. Cuando se tiene un “equipo de trabajo efectivo” donde todos están completamente conectados con los requerimientos de cada proceso, la eficiencia de ejecución de actividades es mucho mayor junto con muchos otros beneficios intangibles, como lo es el buen ambiente laboral, compromiso, motivación y liderazgo adecuado.

2. ANTECEDENTES

“Carbonsteel Petroleum es una compañía que brinda soluciones y facilidades al sector petrolero e industrial con gran reconocimiento, responsabilidad, competitividad y liderazgo en áreas de innovación tecnológica”¹. La empresa se dedica principalmente al suministro de tuberías, materiales, instalación y montaje en áreas de ingeniería para el sector petrolero e industrial, resaltando en cada uno de los proyectos la responsabilidad y respeto con el medio ambiente.

La compañía siempre está en busca del mejoramiento continuo a través de la prestación de un servicio eficiente y de calidad. En ella trabajan 12 personas, que hacen parte del equipo técnico, y en su parte administrativa están ubicadas 7 personas que son las encargadas de coordinar la logística para la importación constante de equipos, donde está ubicada la sede principal de Carbonsteel Petroleum.

Para el logro del objetivo empresarial la compañía requiere llevar a cabo una serie de procesos que le permiten ejecutar su actividad económica de manera eficiente. Carbonsteel Petroleum cuenta con personal altamente calificado para garantizar el logro de su objeto social, el cual ofrece toda su fuerza laboral para ello.

En medio del estudio realizado a Carbonsteel Petroleum se pudo evidenciar el cumplimiento de las labores de manera individual, pero de acuerdo al diagnóstico realizado, los procesos en la compañía podrían ser más eficientes si se implementara o se conformaran Equipos de Trabajo por cada proceso existente en la empresa. Esto permitiría mejorar en la compañía no solo el logro del objeto social, si no que se podrían articular variables que a la vez garantizan la conformación de los equipos de trabajo. Implícitamente mejoran aspectos como la comunicación, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y demás aspectos que han sido mencionados.

En Carbonsteel Petroleum existen procesos que son fundamentales para el logro del objeto social: El proceso de negociación y de comercialización de equipos para el sector petrolero, el proceso de importación y nacionalización de la mercancía, el proceso logístico encargado del transporte de los equipos hasta el punto indicado y finalmente la instalación de estos en campo, ejecutado por el cuerpo técnico encargado. Cada individuo tiene una función asignada, que desempeña individualmente y por la cual hace el mayor esfuerzo por cumplir de manera eficiente.

De acuerdo a los análisis basados en investigaciones existentes, se van a desarrollar diferentes actividades lúdicas y de trabajo en campo, que nos permitan desarrollar las variables de: Motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en

¹ CARBONSTEEL PETROLEUM, Compañía. Misión y Visión de la compañía. [Sitio web]. Bogotá D.C s.f. [Consultado 15, Septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.carbonsteel.com.co/compañía>

equipo, sentido de pertenencia y solución de conflictos; de manera que los empleados de la compañía entiendan la necesidad de complementar sus actividades con todas las áreas de la empresa, mejorando la comunicación dentro de Carbonsteel Petroleum, buscando así que se agilicen los procesos existentes, y se mejoren los aspectos que se pretenden desarrollar y despertar en las actividades lúdicas.

3. JUSTIFICACIÓN

La necesidad de este proyecto nace en las debilidades presentadas en los procesos internos de la compañía Carbonsteel Petroleum, generada por el bajo nivel de comunicación y trabajo en equipo, trayendo problemas de sentido de pertenencia y trabajo efectivo. Por esta razón nace la necesidad de implementar un equipo de trabajo.

Desde mucho tiempo atrás es muy común el término grupos de trabajo o equipos de trabajo, y aquí es donde nace la necesidad de conocer la razón por la cual hoy en día formar un “equipo de trabajo efectivo” con un plan de mejoramiento adecuado es mucho más eficiente para una compañía. Es muy común que algunas compañías confundan estos dos términos y se torna crítico cuando las áreas de éstas, están interconectadas y depende una de otra para un proceso más eficiente.

Debido a este desconocimiento y confusión de términos, es necesario conocer la diferencia existente entre un grupo y un equipo. Un grupo de trabajo es la unión de varias personas para lograr un objetivo, pero cada miembro tiene objetivos o metas propias y las pone por encima del bien común; y un equipo es donde se aprovechan y se distribuyen los miembros de acuerdo a sus habilidades en diferentes aspectos, tienen compromiso, confianza y responsabilidad el uno con el otro y así con todo el equipo; buscan lograr metas comunes y personales, trabajando de esta forma efectivamente con el desarrollo de sus actividades y el crecimiento profesional y personal.

4. DELIMITACIÓN

Para el logro del objetivo empresarial, la compañía requiere llevar a cabo una serie de procesos que le permiten ejecutar su actividad económica de manera eficiente.

Al realizar un diagnóstico de la compañía se pudo evidenciar que el cumplimiento de las labores se hace de manera individual. Así mismo los jefes de cada una de las áreas no incentivan en gran manera a sus empleados, ni desarrollan actividades para que ellos tengan una mejor comunicación, motivación y liderazgo. Esto genera poco sentido de pertenencia de los empleados hacia la compañía, haciendo ineficientes los procesos, debido a que estos están interconectados.

Teniendo en cuenta el diagnóstico del problema, se realiza un plan de mejoramiento que se llevara a cabo mensualmente por un año, con una actividad lúdica y de esparcimiento diferente a la propuesta, en la cual se deben tocar las diferentes temáticas que afectan la conformación de los equipos de trabajo, como lo son la comunicación, la motivación y el liderazgo.

De igual manera, mediante indicadores de gestión se hará una medición periódica, a fin de evaluar los resultados de las actividades propuestas y el grado de mejora que las mismas están aportando a los procesos, tanto internos como externos. E igualmente se debe hacer una evaluación del clima organizacional, a fin de dar manejo a los conflictos o diferencias que se puedan generar, y tengan incidencia en el logro del objetivo común.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 DIFERENCIA ENTRE EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO

“La mayoría de las personas pasan la gran parte de su vida interaccionando en grupo. Generalmente nace dentro de un grupo familiar, más tarde entra en un grupo más grande que sería la escuela, donde se integra al grupo curso, amigos y otros. Posteriormente se convierte en miembro de variados grupos, tales como, clubes sociales, deportivos, religiosos, y grupos de trabajo”².

“Un equipo de trabajo, es un conjunto de fuerzas organizadas y orientadas hacia el logro de una tarea común, constituida por un número reducido de personas que adoptan papeles y funciones, de acuerdo con la disponibilidad de recursos y habilidades para conducir el proceso psico-social del grupo dentro de un ambiente de respeto y confianza”³.

La participación de los integrantes depende de las características del problema o situación que se evidencian en el proceso de trabajo; el que normalmente se orienta bajo algún modelo específico de labores de equipo. Una de las principales necesidades en el ámbito empresarial es contar con trabajadores que tengan los conocimientos técnicos requeridos, y una serie de habilidades personales y sociales que le permitan tener éxito en el desempeño de sus funciones y el mantenimiento de relaciones efectivas con los compañeros, superiores, subordinados, clientes, proveedores y cualquier tipo de persona.

5.2 CLASES DE EQUIPOS DE TRABAJO

Según Robert Winter⁴, los equipos de trabajo pueden ser funcionales o transfuncionales; los funcionales vienen de un mismo departamento, se conocen y saben sus procesos de forma efectiva, interactúan de forma muy práctica y van al punto directo de reconocer el tema e implementar planes de mejora, cada miembro conoce su papel dentro del equipo y es capaz de establecer sus funciones en el área donde mejor trabaje. Los equipos transfuncionales, vienen de diferentes departamentos de la empresa, existen ciertas opiniones negativas entre ellos, por lo cual en este tipo de equipo se dedica el tiempo suficiente para establecer un ambiente laboral agradable donde se puedan tomar decisiones de

² MORALES VERGARA, Mario. Equipos de trabajo efectivos. En: Topconsultores. [Sitio web] Chile.1995. p1. [Consultado 15, septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.topconsultores.cl/img/Grupo%20y%20Equipo%20de%20Trabajo.pdf>

³ VALVERDE, Luis. El trabajo en equipo y su operatividad. Universidad de Costa Rica. Facultad de ciencias sociales. Costa Rica. 2007. p.1.

⁴ WINTER S. Robert. Manual de trabajo en equipo. España. Ediciones Díaz de Santos. 2007. p.37

tipo común. Además de conocer los procesos y el papel de cada uno dentro del mismo.

5.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Por otra parte, podemos decir que el individuo por naturaleza es un ser social que utiliza la comunicación para relacionarse e interactuar con los demás. La comunicación es el proceso que permite transferir e intercambiar ideas y pensamientos con otras personas; implica recepción y comprensión de la información. Por esta razón es un factor muy importante para una socialización efectiva.

El proceso de comunicación pasa por una serie de etapas: Desarrollo de una idea, codificación, transmisión del mensaje, recepción, decodificación y retroalimentación o feedback. En medio de este proceso comunicativo se pueden producir interferencias que llegan a provocar diferencias entre lo que el emisor quiere decir y lo que el receptor entiende, las cuales pueden estar presentes tanto en el ámbito personal como en el laboral, y son originadas en aspectos personales, físicos y semánticos.

Las empresas están formadas por personas y las relaciones entre las mismas están basadas en la comunicación, la cual permite el trabajo de forma coordinada y el logro de determinados objetivos. El flujo de comunicación empresarial está regulado por normas implícitas y explícitas que se encuentran relacionadas con las políticas de comunicación, tanto interna como externa de la empresa, con el objetivo de implementar procesos de interacción eficientes y eficaces. Si se logra una comunicación organizacional efectiva se obtendrán beneficios como: Mejorar la productividad, Informar, formar a los miembros de la empresa, motivar, minimizar rumores y mejorar el clima laboral.

La comunicación como elemento fundamental empresarial tendrá incidencia en la transmisión de la cultura empresarial, el incremento potencial de la motivación personal, la reducción de conflictos y el fomento del trabajo en equipo. Cualquier organización necesita que sus trabajadores estén motivados y se identifiquen con la empresa y su cultura organizacional, para ello es necesario contar con los sistemas apropiados para que la comunicación fluya. De esta manera la comunicación se convierte en un medio motivacional para los trabajadores, que estará reflejado en el incremento del sentido de pertenencia hacia la empresa y el incremento de la productividad.

A parte de la comunicación como elemento fundamental empresarial existen otros aspectos en el cual se basan los equipos de trabajo: “La confianza, la

complementariedad, la coordinación, y el compromiso. Aspectos con los que deben contar todos los miembros del equipo para mayor efectividad”⁵.

5.4 LOS LÍDERES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Las empresas necesitan líderes que guíen a los demás para el logro de los objetivos establecidos y la conformación de equipos de trabajo, que permitan a bordar tareas y proyectos complejos. El liderazgo se basa en la capacidad de las personas en influir sobre otras, basadas en características personales y conducirlos a actuar de manera voluntaria para la consecución de los objetivos empresariales.

Un líder tiene características innatas y adquiridas que provienen del exterior, y se basan en conocimientos, experiencias y habilidades adquiridas; que le permiten desenvolverse y dirigir cierto tipo de situaciones, para lograr que las personas aporten lo mejor de sí mismas, actuando de manera coherente con sus valores y principios. El líder debe dar ejemplo, estimular, formar, aconsejar, desarrollar el potencial de sus colaboradores y fomentar la confianza.

De acuerdo a Robert Winter⁶, dentro de las organizaciones existen diferentes gestiones para la mejora de sus procesos. La gestión orientada al aspecto de cambio, orientado hacia el cliente y hacia la mejora continua diaria, que es definido como gestión de calidad. Esto implica que los empleados de las compañías también puedan tomar decisiones, por lo cual deben estar sujetos a una serie de principios básicos que definen la gestión de calidad, los cuales son implementados por las compañías para el aumento de la calidad de sus productos y servicios, y de igual forma aumentar la eficiencia de sus procesos y empleados.

Básicamente los principios de definición hablan acerca de conocer y analizar las necesidades del cliente y del mercado en general, analizar los procesos, establecer equipos de trabajo formados con empleados que tengan conocimientos suficientes para el manejo de los procesos a implementar, y consolidar la compañía fuera de un ambiente de temor y culpa, reconociendo el trabajo de sus empleados.

Según Mario Morales⁷, las habilidades que los equipos de trabajo deben tener, se definen como un grupo de trabajo altamente organizado y orientado hacia la consecución de una tarea común, compuesta por un número reducido de

⁵ MORALES VERGARA, Mario. Desarrollo grupal y liderazgo efectivo. Universidad para la cooperación internacional. Chile. 1996. p.5.

⁶ WINTER S. Robert. Manual de trabajo en equipo. España. Ediciones Díaz de Santos. 2007. p.38.

⁷ MORALES VERGARA, Mario. Equipos de trabajo efectivos. En: Topconsultores. [Sitio web] Chile.1995. p.4. [Consultado 15, septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.topconsultores.cl/img/Grupo%20y%20Equipo%20de%20Trabajo.pdf>

miembros que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen habilidades para mejorar tanto los procesos de producción (tarea) como los de mantención (relaciones socio-afectivas).

El objetivo principal de la adopción de la gestión de calidad en las compañías es el de desarrollar un ambiente en el que el cambio de la organización sea natural, basándose en dos aspectos importantes como lo son: El enfoque a los empleados, siendo estos el recurso más importante y valioso con el que cuenta la compañía, demostrando respeto por sus conocimientos y creatividad, y el otro es el enfoque a los clientes tanto internos como externos para cumplir con sus necesidades de manera efectiva.

Existen principios básicos en los cuales se centra todo el objetivo de esta gestión: El papel del liderazgo, este abarca cuatro aspectos importantes: la vista hacia el futuro, mirar hacia éste concentrándose en satisfacer las necesidades de los clientes y de los empleados entre sí, fomentar la innovación, reconocimiento, apoyar y reconocer los esfuerzos de los empleados involucrados en el trabajo en equipo de manera visible y activa, y el proceso decisorio, que se basa en comprometerse a escuchar las opiniones de los empleados, a favorecer en el trabajo en equipo para identificar de esta forma las oportunidades y formas de mejora continua y a recoger todos los datos, las opiniones de estos, todo esto centrado en ayudar a los empleados a tomar sus propias decisiones centrados en el beneficio propio y el de la compañía en general.

Cuando Rafael Estévez⁸, nos define que el grupo dependiente necesita de un líder directivo, autoritario pero no autócrata que le dicen que hacer para satisfacer las demandas de la organización global. El líder necesita plantear claramente cuáles son las recompensas para los que acatan y siguen sus direcciones y cuáles son las sanciones para los que no lo hacen. Al mismo tiempo, no puede caer en aprovecharse de su posición para satisfacer sus necesidades personales.

El papel del empleado, el apoyo por parte de estos para establecer un ambiente más humano y fomentar el orgullo, lo que conducirá al crecimiento tanto personal, como organizativo; aparte desarrollar un ambiente de trabajo en equipo en el que los objetivos comunes sean calidad y servicio, avanzando hacia el conocimiento científico y mejora continua, y diseñar un proceso que ayude con la resolución de los problemas y a simplificar los procesos administrativos orientados a las necesidades de los clientes.

⁸ ESTÉVEZ, Rafael. Liderazgo Efectivo Durante El Desarrollo De Un Equipo De Trabajo. Santiago. Grupo de investigación de evaluación de publicaciones científicas (EPUC). 1985. Citado por MORALES VERGARA, Mario. Equipos de trabajo efectivos. En: Topconsultores. [Sitio web] Chile.1995. p.4. [Consultado 15, septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.topconsultores.cl/img/Grupo%20y%20Equipo%20de%20Trabajo.pdf>

En este manual de trabajo en equipo se pretende fomentar trabajo concentrándose concretamente en la labor de los líderes y los facilitadores, este se basa en modelos de mejora, en tres etapas principales:

1. Identificar y seleccionar el tema a analizar por parte del equipo: Dentro de esto, clasificar a los empleados por tareas, aprovechando de forma efectiva todos los conocimientos que estos tienen en una área determinada, es decir en el área donde se desenvuelvan con facilidad y realicen su trabajo de forma excelente.
2. Identificar con el equipo los factores que impiden el cumplimiento de los objetivos: De esta forma generando comunicación entre todos, conociendo sus opiniones y su capacidad de la toma de decisiones centradas en un objetivo común.
3. La búsqueda de mejoras: Estudiar las alternativas desde todos los ámbitos y aspectos posibles, seleccionar la mejor práctica e implementación de la alternativa escogida.

A lo largo del proceso, tanto el líder, el facilitador y los miembros del equipo, deberán establecer un canal de comunicación asertivo, llevando consigo un seguimiento continuo de los progresos de los procesos, a través de informes y reuniones. El equipo de trabajo controla todos los procesos para evaluar los resultados previstos.

5.5 ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA CONFORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.

“Un equipo de trabajo es un número reducido de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables”⁹. Se especifica a continuación, una serie de aspectos importantes para la conformación de equipos de trabajo efectivos:

1. Un número reducido de miembros: No mayor a 12 personas, para no dificultar la interacción constructiva.
2. Propósito verdaderamente significativo – misión: Es la razón de ser del equipo y le da orientación e identidad a largo plazo.

⁹ KATZENBACH, Jon & SMITH, Douglas. La Disciplina De los Equipos. Harvard Business Review, 1993. 9P. Citado por MORALES VERGARA, Mario. Equipos de trabajo efectivos. En: Topconsultores. [Sitio web] Chile.1995. p.4. [Consultado 15, septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.topconsultores.cl/img/Grupo%20y%20Equipo%20de%20Trabajo.pdf>

3. Niveles de habilidades complementarias: Los equipos deben desarrollar la mezcla correcta de habilidades orientadas, tanto al conocimiento técnico y fundamental, análisis y resolución de problemas, y toma de decisiones, como relaciones interpersonales.
4. Objetivos y metas específicas: Los objetivos y metas de desempeño específicas deben ser parte integral del propósito y deben ser operacionales para que se puedan medir.
5. Propuesta de trabajo clara: Planear como trabajar juntos para lograr sus objetivos.
6. Sentido de responsabilidad mutua: El compromiso y la confianza de cada miembro del equipo para con el mismo y para con el equipo y sus metas.

Dentro de una organización no existe un factor más crítico para la generación de equipos efectivos que la claridad y la coherencia de los estándares generales de rendimiento de la empresa, o ética de rendimiento. Como manifiesta Jon & Smith¹⁰, las compañías con estándares de rendimientos fuertes y con significado, estimulan y apoyan a los equipos efectivos al ayudarles tanto en la adaptación de sus propios objetivos, como en la comprensión de que alcanzarlos contribuirá a las aspiraciones de la empresa en su conjunto.

Un equipo se construye a través de procesos, que permiten a sus miembros adquirir una serie de competencias (un saber hacer y un saber comportarse). Competencias imprescindibles para el trabajo en equipo. “Siempre que las circunstancias de la organización y de las personas lo permitan, es mejor, tanto para la organización como para las personas, formar equipos de trabajo”¹¹.

Hay muchas razones por las que un equipo de trabajo en ocasiones no funciona de manera adecuada, algunas de las más frecuentes son:

- Falta de liderazgo, es decir, el líder no lidera.
- Los objetivos no están correctamente definidos.
- Hay poca comunicación entre los miembros del equipo y de este con el resto de la empresa.

¹⁰ KATZENBACH, Jon & SMITH, Douglas. Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento. España. Ediciones Díaz de Santos. 2007. p.38.

¹¹ DE LA CRUZ LABLANCA, Ignacio. Comunicación efectiva y trabajo en equipo. España. Ministerio De Educación, cultura y deporte 2014. p.21.

- Decae la motivación porque se había “vendido” un proyecto muy atractivo que en realidad no lo es o porque el trabajo sea excesivamente complejo y los miembros del equipo no estén suficientemente preparados.
- Poco apoyo de la empresa, ya sea debido al desconocimiento, a la desconfianza en la eficacia o porque determinados directivos o personas temen perder poder.
- Falta de reconocimiento a los miembros del equipo de trabajo que realizan y de los frecuentes sacrificios que conlleva.

6. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

6.1 VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA CONFORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS.

Motivación: Es una de las variables principales para el desarrollo de trabajo en equipo; es la que le permite a cualquier individuo exaltar su sentido de pertenencia por la entidad, revirtiendo el mismo en el incremento de la productividad. La motivación es aquella conducta que impulsa a cualquier individuo a mantener una actitud positiva hasta el logro de determinados objetivos; la cual, está basada en el interés que las personas tienen en el desarrollo de una actividad común, por la cual se esmeran hasta conseguir el mejor resultado.

6.2 MOTIVACION-TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Teoría de los dos factores de Herzberg: Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo saber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

- Factores higiénicos o factores extrínsecos: Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, etc. A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos.
- Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de

estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.¹²

6.3 MOTIVACION-TEORIA X y Y DE DOUGLAS MCGREGOR

La teoría X y la teoría Y: Douglas McGregor nos expone su teoría en el ámbito de la motivación como en el ámbito de liderazgo la cual se basa en una pregunta “¿Cómo se ven a sí mismo los administradores en relación con los demás? La **teoría x** y la **teoría y** son dos conjuntos de sus supuestos de la naturaleza de la gente¹³.

Teniendo en cuenta en las dos teorías, la “Teoría x” está limitando la posibilidad de dar ideas por el hecho de que los trabajadores están subordinados y regidos por un superior imponente ya que el control que se presenta es externo dejando a un lado los privilegios que se obtienen como empleados.

En la “Teoría y” no sería apta porque siempre se necesita que se regulen las actividades labores se necesita que se tenga un control y que lleve un orden pero se deben tener algún tipo de reconocimiento para los empleados. Ninguna de las dos serían funcionales si se trabajaran individualmente porque cada una tiene un enfoque diferente y se ven afectados en ambas teorías.

Si fuera una fusión de las dos teorías habría una directriz de la motivación del trabajo, es claro que se debe trabajar bajo un control y unos lineamientos que se manejan como empresas y es claro que se deben tener y además entidades que regulen el buen funcionamiento y que cada una de las actividades que se realicen sean correctas pero siempre y cuando se trabaje sin ningún tipo de presión y que se cumplan en las integraciones las dos necesidades .

- **Comunicación:** Es el medio que permite a las personas relacionarse e interactuar con los demás. Igualmente, permite el intercambio de información y pensamientos, por lo cual requiere de la transmisión y la recepción de ideas. Las empresas están conformadas por personas con necesidad de relacionarse entre sí basadas en la comunicación, la cual permite el trabajo coordinado y el logro de determinados objetivos. Es allí donde las empresas deben utilizar los diferentes medios puestos a su disposición, para comunicarse con sus empleados efectivamente, logrando que comprendan los mensajes que se transmiten para el logro de los objetivos propuestos.

¹² FREDERICK, Herzberg. La teoría de la motivación-Higiene (Traducida). Estados Unidos. Untref Virtual. 1954. p.10.

¹³ MCGREGOR, Douglas. TEORÍA “X” y TEORÍA “Y”. El lado humano de las organizaciones. McGRAW-HILL. Estados Unidos. 1960. p.3.

6.4 COMUNICACION-TEORIA AGUJA HIPODERMICA O BALA MAGICA

“Teoría de la aguja hipodérmica o bala mágica: La característica conceptual de sus títulos; “aguja”, “bala”, nos lleva pensar en una intrusión, una penetración, una comunicación invasiva. La idea de inocular, transferir, un mensaje impactante que penetre la piel del destinando. Una bala; que haga impacto en el individuo con un contenido seductor y motivante o una reacción masiva; originada desde alguna fuente gubernamental o privada o, una mezcla de ambas, capaz de construir un mensaje con alcance masivo, con el fin que todos piensen, en el sentido en que se trata de concienciar”¹⁴.

6.5 COMUNICACION-MODELO O PARADIGMA DE LASSWELL

“Modelo o paradigma de Lasswell: El modelo de comunicación diseñado por el Profesor, Dr. Harold D. Lasswell (1902-1978) bautizado más adelante como “el paradigma de Lasswell”, lo dio a conocer en el año 1948. Se trataba de un proceso, que simplificando su descripción, en cuatro preguntas definen los elementos que lo componen: ¿Quién dice qué? - ¿Por cuál canal?, - ¿A quién?, - ¿Con qué efecto?, Su modelo fue desarrollado en tiempos de gran conmoción social, como fueron las dos guerras mundiales, lo que seguramente influyó en su decisión de profundizar, básicamente, sobre la construcción de la comunicación propagandística, política, interiorizándose además sobre el discurso periodístico y la construcción de los enunciados religiosos, analizando los alcances de estas comunicaciones, como discursos persuasivos con una búsqueda pre-definida de resultados perentorios y de alcance masivo”¹⁵.

- **Liderazgo:** Es la capacidad que tienen ciertas personas para influir sobre otras, basadas en sus características personales. Es lograr coordinar el desarrollo de actividades en un equipo de trabajo, identificando características de cada miembro que le aporten al cumplimiento de los objetivos planteados, y que se interesen por el hecho de llegar a una meta con esfuerzo grupal, actuando de manera voluntaria para el cumplimiento de objetivos empresariales. Un buen líder debe estar en la capacidad de apoyar a su equipo de trabajo, motivarlo y escucharlo cuando sea necesario a fin de que se disminuyan rumores y se logre la comprensión de las diferentes ideas que pueden surgir por el trabajo en equipo. A lo largo del tiempo se han generado diferentes teorías respecto al liderazgo, las cuales son consideradas en el presente artículo por la relevancia que tienen en el tema abordado, para el mejoramiento de las diferentes variables dentro de la compañía CarbonSteel Petroleum. Estas son dos teorías del liderazgo desarrolladas por Daniel Goleman y Romero.

¹⁴ SHIRLEY, Biagi. Impacto de los medios. Capítulo 12: Medios de comunicación masivos y cuestiones sociales. THOMSON 4 edición. Mexico. 1999. p.271.

¹⁵ LASSWELL Harold. Diseño y comunicacion III. Mexico. 2013. p.4.

6.6 LIDERAZGO- TEORIA DE LOS RASGOS

Teoría de los Rasgos: Durante el siglo XX surgió este punto de vista que nace de la idea de que el liderazgo es determinado por los atributos personales existentes en los líderes. Algunos de los rasgos más importantes incluyen la inteligencia, responsabilidad, la actividad social, confiabilidad, originalidad, el estatus económico, habilidades cognoscitivas y de seguridad.

A lo largo del tiempo diferentes investigadores han tratado de identificar varios rasgos personales de los líderes como criterio para describir sucesos. A principios del siglo XX se consideraba que los líderes poseían los rasgos mencionados; durante los 40 años siguientes se continuó con la búsqueda de la mejor combinación de rasgos arrojando como resultado la baja relación de rasgos y habilidades que caracterizan un líder. Un planteamiento de Daniel Goleman a través de Carlos Gomez¹⁶, que uno de los rasgos distintivos de los líderes modernos se basa en la inteligencia emocional; es decir, la capacidad de absorber las emociones de un grupo de personas y conducir las hacia un resultado positivo y conjunto. Igualmente afirma que dicho talento se puede aprender y promover en las organizaciones.

6.7 LIDERAZGO MOTIVACIONAL

Desde este punto de vista hay tres factores de motivación fundamentales: Poder, logro y afiliación. Estos dirigen la conducta de las personas, a pesar de que no todas las personas los desarrollan de la misma manera ni con la misma intensidad. En la mayoría de casos, la presencia de uno solo manifiesta el tipo de conducta que determina el liderazgo. Cuando los líderes alcanzan ciertos niveles de crecimiento personal, son capaces de conducir a sus seguidores en la búsqueda de su propio liderazgo.

Bajo el concepto, un líder motivacional es una persona sin temor a equivocarse; y cuando lo hace está en la capacidad de corregirse. Para este tipo de líder no existe la verdad absoluta y por lo tanto sus planteamientos están sujetos a verificación. “Es hábil para escuchar a los demás y muestra gran interés por acercarse a los demás. Quienes siguen a estos líderes, no lo hacen por temor, si no por identificación, respeto y confianza en los juicios y decisiones que toma. Es un inspirador con las ventajas del poder propio”¹⁷.

¹⁶ GOMEZ, Carlos. Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispánicos de Psicología. Vol 2 2009. 18 P.

¹⁷ BARREAT, Yariani & SALOM, Colombia. Liderazgo motivacional y estrategias de Influencia. Venezuela. Medicina Universidad de los Andes. 1996. p.4.

7. DIAGNOSTICO DEL TRABAJO EN EQUIPO EXISTENTE EN LA COMPAÑIA

Como primera medida se desarrolló una encuesta que permitiera a los diseñadores, generar un panorama frente al manejo de trabajo en equipo existente en CarbonSteel Petroleum, con la cual se pretendía tener un acercamiento y una perspectiva completa de los empleados de la compañía, el cual complemento el diagnostico de CarbonSteel Petroleum.

Basados en el análisis hecho en la compañía Carbonsteel Petroleum, se determinó que se debe generar un plan de mejora que propenda la conformación de equipos de trabajo efectivos, los cuales beneficien tanto a directivos como a colaboradores, logrando ejecutar los procesos de forma efectiva, de la mano con la mejora de variables que se encontraran implícitas en el desarrollo de dicho plan.

La comunicación, motivación, liderazgo, gestión de calidad, sentido de pertenencia y solución de conflictos, son las variables que le permitirán a Carbonsteel Petroleum mejorar el clima organizacional y la imagen corporativa, afianzando lazos de cordialidad dentro de la compañía, que se verán reflejados en todos los procesos que se lleven a cabo en la misma.

Con frecuencia, el desconocimiento de la importancia del desarrollo de actividades individuales para el logro de la misión y de toda la cultura organizacional, genera apatía por el mejoramiento de procesos y por la colaboración organizacional. Ya que el ir a cumplir una misión en cualquier empresa, se convierte en las necesidades económicas individuales y personales, troncando procesos que podrían ser más efectivos y se podrían realizar de mejor forma si todos estuvieran en la disposición por el cumplimiento de un objetivo común.

Es allí donde nace la importancia de que los líderes y cabezas organizacionales estén capacitando y formando constantemente el personal de la compañía frente a su cultura organizacional. El por qué y la importancia de cada uno dentro de la compañía como pieza clave de la misma, permitirá aumentar la autoestima de los empleados y el sentido de pertenencia de los mismos, generando el interés por participar en cada proyecto que se emprenda.

Para el logro del objetivo planteado para el caso de Carbonsteel Petroleum, se propone la aplicación de dos actividades de integración, consideradas importantes para la conformación de un equipo de trabajo, partiendo de casos simples y que generaran en los empleados la conciencia y motivación por el trabajo en equipo, y la importancia de la implementación de los mismos dentro de su compañía, para el logro de un objetivo común y por el cual están reunidos en Carbonsteel Petroleum.

8. METODOLOGIA

Para el desarrollo de la propuesta, se han evaluado las diferentes variables que afectan el Trabajo en equipo, articulando la literatura existente con las necesidades detectadas en Carbonsteel Petroleum.

Del inicio al final se ha utilizado el Diseño participativo, mediante el cual se involucran todos los empleados de la compañía activamente, con lo cual se pretende que la idea cubra las necesidades y expectativas de los participantes. Igualmente se pretende que el Diseño participativo permita tener un canal de comunicación entre diseñadores y usuarios, que permita obtener una retroalimentación y diferentes puntos de vista.

El desarrollo de la propuesta exige que las actividades a desarrollar sean aplicadas mensualmente, por lo menos mientras se genera la cultura de trabajo en equipo en los empleados de la compañía.

Para el desarrollo de la propuesta, se requiere que los empleados de Carbonsteel Petroleum tengan claridad del papel que juegan dentro de la empresa, e igualmente de la cultura organizacional, para lograr la lucha común por el cumplimiento de los objetivos y misión empresarial, facilitando la comprensión por la necesidad del apoyo en sus pares laborales para complementar sus actividades diarias.

9. DISEÑO

Mediante la realización de una serie de actividades extracurriculares, se pretende crear en los empleados de Carbonsteel Petroleum, conciencia frente a la necesidad por el trabajo en equipo; y el hecho de ver a sus compañeros como un complemento o apoyo para la realización efectiva de sus labores diarias.

La primera actividad, consiste en una capacitación mediante la cual se debe instruir a los funcionarios de Carbonsteel Petroleum respecto a la cultura organizacional; misión, visión, objetivos y principios. De esta manera la función que tienen en la compañía es de vital importancia para el cumplimiento del objeto social. La idea es que cada persona se sienta como lo más importante dentro y fuera de la compañía, a fin de llenarlos de la motivación necesaria para el cumplimiento de los objetivos de manera coordinada, y con un objetivo común y claro alcanzable en mente.

Después de generar el conocimiento suficiente para unir a los empleados de Carbonsteel Petroleum para el cumplimiento de la misión empresarial, se deben llevar a cabo una serie de actividades que generen dentro de la compañía la conformación de Equipos de Trabajo basados en la comunicación, motivación y liderazgo. Contribuyendo al cumplimiento de las actividades de manera efectiva más fácilmente y obteniendo mejores resultados a diario por la optimización del tiempo.

Todo lo anterior se realizara mediante un modelo que define Luna Santamaria¹⁸, que permita: La integración de los participantes, conocimiento de los compañeros de forma más personal, establecer cosas que los unen como personas, toma de decisiones en grupo y responsabilidad e impacto de las acciones individuales en los demás.

¹⁸ MARTÍNEZ MIRÓN, E. A. & SANTAMARÍA, Luna. Implementación de una estrategia lúdica para medir y motivar la colaboración a través de tecnología educativa. México. 2014. p.7

10. PARTICIPANTES

12 personas, que hacen parte del equipo técnico, y 7 personas del área administrativa divididas en 2 grupos de 2 integrantes encargadas la parte logística y 1 grupo de 3 para la parte de importación de equipos.

Cuadro 1. Encuesta Carbonsteel Petroleum

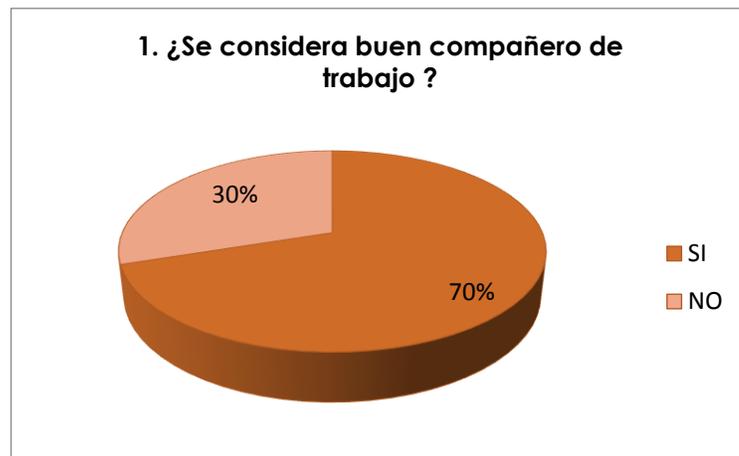
Encuesta Carbonsteel Petroleum				
NOMBRE:			EDAD:	
GENERO:			AREA:	
¿Se considera un buen compañero de trabajo?				
SI NO				
¿Qué importancia le da usted a la buena relación entre compañeros de trabajo?				
Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Nada Importante
5	4	3	2	1
¿Qué forma de trabajar prefiere?				
Trabajo en equipo		trabajo individual		
¿Considera que el trabajo en equipo es importante, para el buen desempeño de las actividades?				
SI NO				
¿Cuándo le piden ayuda sus compañeros de trabajo los ayuda?				
SI NO				
Cuando le pide ayuda a sus compañeros de trabajo ¿se la brindan?				
SI NO				
¿Sus compañeros de trabajo son un impedimento para que realice bien su trabajo?				
SI NO				
¿Considera usted a su jefe directo un buen líder?				
SI NO				
¿Su jefe lo motiva hacer mejor su trabajo?				
SI NO				
¿El estilo de dirección de su jefe es autoritario, esto es, yo decido tu obedeces?				
SI NO				

Fuente: Autor propio

11. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS POR PREGUNTAS

1. ¿Se considera buen compañero de trabajo?

Figura 1. Pregunta 1 encuesta CarbonSteel Petroleum

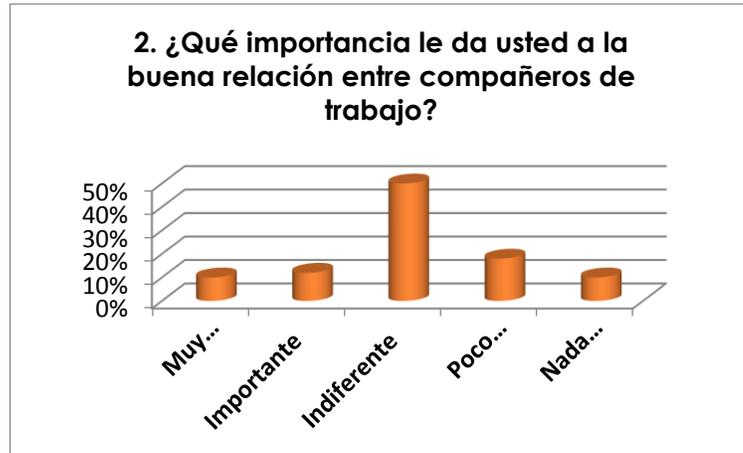


Fuente: Autor propio

Uno de los principales factores para la conformación de equipos de trabajo es que las personas cuenten con habilidades personales que les permitan el logro de los objetivos propuestos, facilitando el cumplimiento de las funciones que les han sido asignadas; en CarbonSteel Petroleum existe un alto porcentaje de empleados que se considera un buen compañero de trabajo, facilitando las relaciones laborales dentro y fuera de la compañía, lo que hace que sea más sencillo solicitar o brindar ayuda en cualquier momento.

2. ¿Qué importancia le da usted a la buena relación entre compañeros de trabajo?

Figura 2. Pregunta 2 encuesta CarbonSteel Petroleum

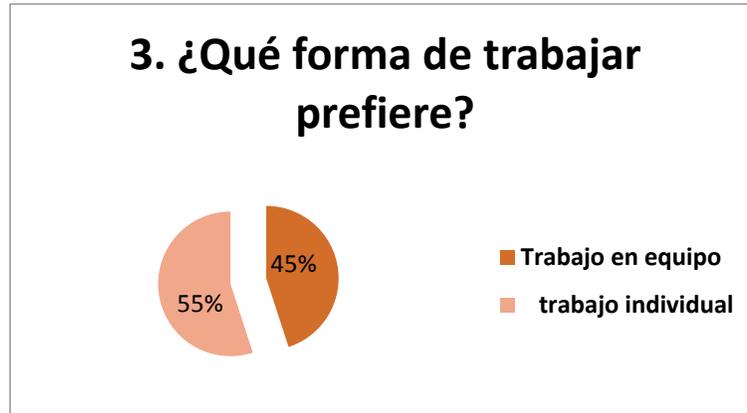


Fuente: Autor propio

Un líder debe estar en la capacidad de identificar las variables que afectan el cumplimiento de las labores; es importante no basar los reconocimientos únicamente en el incentivo económico, por lo cual CarbonSteel Petroleum debe mostrar una mayor interés por el clima organizacional, mejorando las relaciones de cordialidad y lazos laborales existentes en la empresa; esto le permitirá obtener mejores resultados generados por las buenas relaciones interpersonales en la compañía haciendo que los procesos fluyan de una mejor manera y de igual forma se obtendrán mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales

3. ¿Qué forma de trabajar prefiere?

Figura 3. Pregunta 3 encuesta CarbonSteel Petroleum

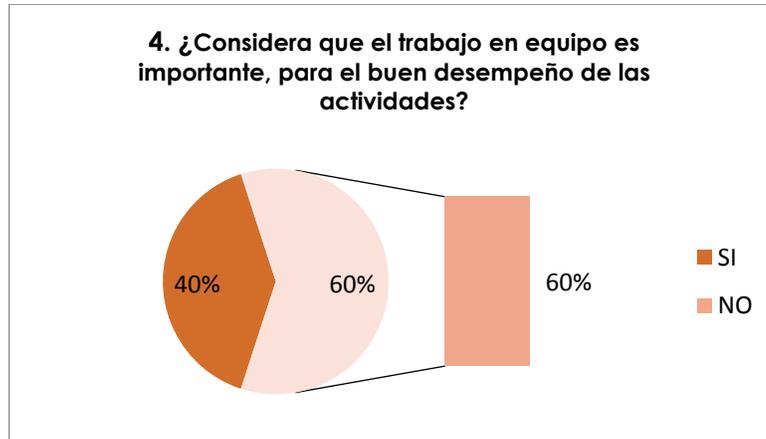


Fuente: Autor propio

Se observa una fuerte división respecto a la preferencia por el trabajo en equipo y el trabajo individual; dentro de CarbonSteel Petroleum se debe propender por motivar a los empleados para la conformación de equipos de trabajo que permitan desarrollar y participar más activamente dentro de las actividades a desempeñar para el logro del objetivo común; se evidencia división entre un grupo funcional y uno transfuncionales que es el que genera apatía frente al trabajo en equipo; y basa el desarrollo de sus funciones en la consecución de beneficios económicos personales, por lo cual a este grupo se debe dedicar el tiempo suficiente para mejorar el ambiente laboral; en el cual se puedan tomar decisiones de tipo común. Además de conocer los procesos y la importancia de cada uno dentro del mismo.

4. ¿Considera que el trabajo en equipo es importante, para el buen desempeño de las actividades?

Figura 4. Pregunta 4 encuesta CarbonSteel Petroleum

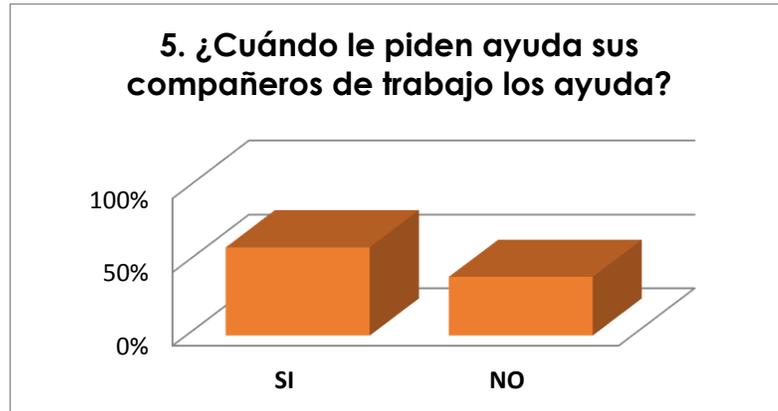


Fuente: Autor propio

Las actividades diarias siempre están ligadas al cumplimiento de un objetivo; en este caso el objetivo es más personal; por lo cual se debe trabajar en la motivación para la conformación de equipos de trabajo efectivo; mejorando las variables que están inmersas en el desarrollo de los mismos, como son la motivación, liderazgo, comunicación y solución de conflictos; el hacer comprender en los empleados la importancia del cumplimiento de las actividades que desempeñan es de vital importancia para el mejoramiento de dichas variables; esto tendrá una alta incidencia en el sentido de pertenencia de los colaboradores, mejorando el cumplimiento de las actividades diarias

5. ¿Cuándo le piden ayuda sus compañeros de trabajo los ayuda?

Figura 5. Pregunta 5 encuesta CarbonSteel Petroleum

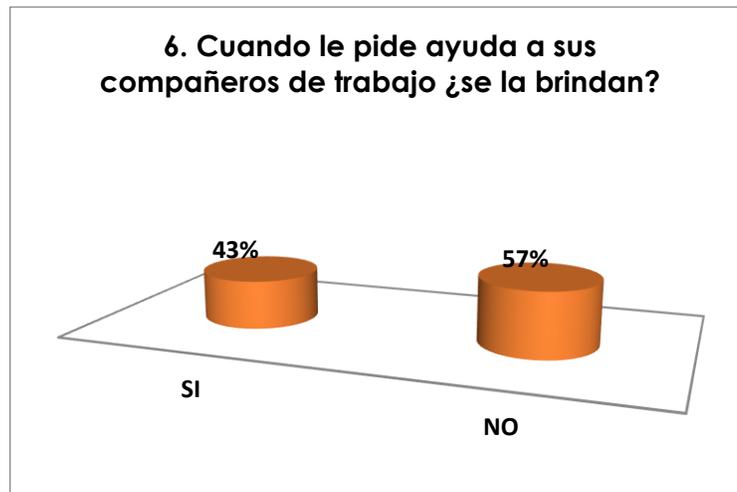


Fuente: Autor propio

Existe un margen del 20% entre las respuestas de esta pregunta , por lo que podemos identificar, que en CarbonSteel Petroleum se trabaja por cuenta propia y aun así se brinda ayuda a los compañeros de trabajo para la realización de las tareas, es muy importante que el 40% de los empleados que no ayudan a sus propios compañeros empiece a disminuir, ya que no se está trabajando en equipo, y principalmente no se está logrando una comunicación organizacional efectiva, no se ve la confianza, la coordinación y el compromiso por las metas u objetivos de tipo común, por lo tanto no se van a obtener beneficios y no se alcanzaran las metas propuestas.

6. Cuando le pide ayuda a sus compañeros de trabajo ¿se la brindan?

Figura 6. Pregunta 6 encuesta CarbonSteel Petroleum



Fuente: Autor propio

Las relaciones de cordialidad son una variable importante a considerar dentro de la compañía; las cuales se generan por medio de la comunicación que es la que permite desarrollar el trabajo de forma coordinada para el logro de los objetivos. Generando procesos de interacción eficientes que permitirán mejorar la productividad, informar, motivar, minimizar rumores y mejorar el clima organizacional; la comunicación efectiva se verá reflejada en beneficios como: Mejorar la productividad, Informar, formar a los miembros de la empresa, motivar, minimizar rumores y mejorar el clima laboral, la transmisión de la cultura empresarial, la potencialización de la motivación personal, la reducción de conflictos y el fomento del trabajo en equipo. Así la comunicación se convierte en un medio motivacional para los trabajadores, que estará reflejado en el incremento del sentido de pertenencia hacia la empresa y el incremento de la productividad

7. ¿Sus compañeros de trabajo son un impedimento para que realice bien su trabajo?

Figura 7. Pregunta 7 encuesta CarbonSteel Petroleum

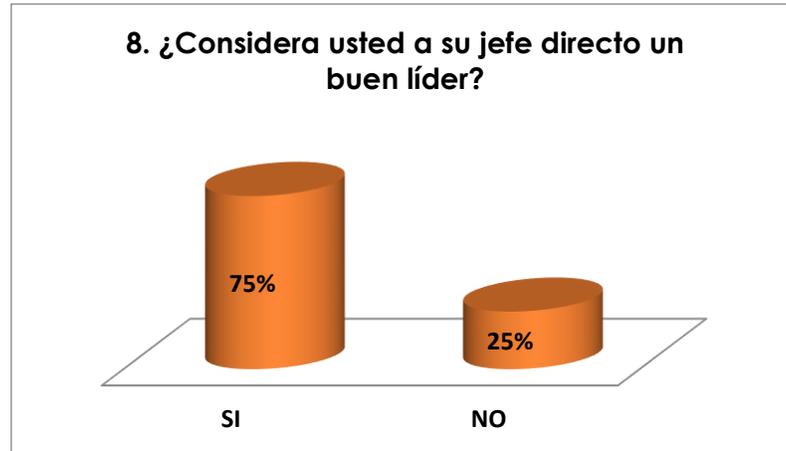


Fuente: Autor propio

Podemos inferir que para los empleados, sus compañeros generan impedimento para la realización de sus actividades diarias, a través de esto y comparando las otras respuestas en cuanto a la colaboración entre compañeros de trabajo, se puede concluir que se interfieren en sus actividades ya que tienen pensamientos o trabajan de forma individual mas no grupal, los miembros de CarbonSteel Petroleum no brindan ayuda, entonces no hay coordinación, no hay compromiso con las metas, no existe confianza en cierto grado, lo que hace que cada persona trabaje por su cuenta, para lograr sus metas personales mas no grupales, de esta forma convirtiéndose en un grupo de trabajo transfuncional, es decir se conocen, identifican las actividades y tareas del otro, pero no interfieren, no ayudan, trabajan por objetivos individuales.

8. ¿Considera usted a su jefe directo un buen líder?

Figura 8. Pregunta 8 encuesta CarbonSteel Petroleum

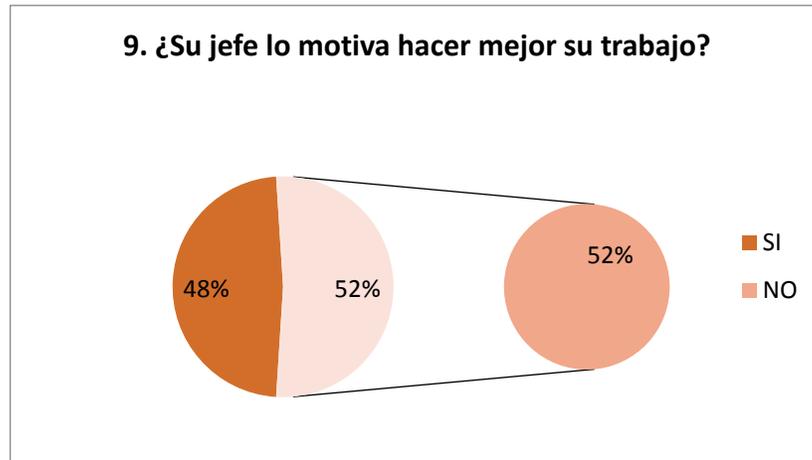


Fuente: Autor propio

Es muy importante que en todo tipo de organizaciones, empresas o compañías existan líderes, ya que a través de estos los miembros de un equipo, pueden tener confianza, compromiso y además sienten que cuentan con una persona que los guíe en todo el desarrollo de los procesos dentro de la empresa; según los anteriores resultados los empleados de CarbonSteel Petroleum, piensan que su jefe es un buen líder, identificando de esta forma que cuenta con habilidades para el manejo del grupo y experiencia en el ámbito administrativo, pero si analizamos cada pregunta anterior y sus respectivas respuestas, evidenciamos que el líder también está dejando de lado muchos aspectos importantes dentro de su equipo de trabajo; el liderazgo se basa en la capacidad que tiene una persona de influir en otras y de esta forma guiarlos hacia metas u objetivos comunes, además a satisfacer las necesidades de los clientes y del entorno, pero de igual forma creando trabajo en equipo entre los miembros de la empresa, cosas que está fallando en CarbonSteel Petroleum según los resultados de la encuesta.

9. ¿Su jefe lo motiva a hacer mejor su trabajo?

Figura 9. Pregunta 9 encuesta CarbonSteel Petroleum

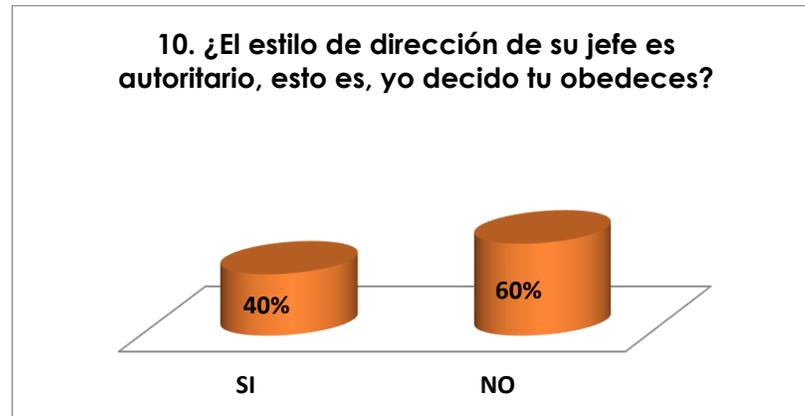


Fuente: Autor propio

Una de las variables más importantes para el desarrollo de los equipos de trabajo es contar con un buen líder; el cual debe estar en la capacidad de motivar a todo su equipo y hacer que este actúe de manera voluntaria para el cumplimiento de los objetivos trazados; dicho líder debe estar en la capacidad de escuchar a sus pares cuando lo requieran, resolver inquietudes e identificar fortalezas de las personas involucradas en el trabajo de equipo de manera visible; las cuales le servirán de base y complemento para el cumplimiento de las actividades; otra buena estrategia de liderazgo es hacer reconocimientos, apoyar y fomentar dichas fortalezas, que le permitan establecer procesos de mejora continua y tomar decisiones acertadas orientadas tanto al beneficio propio como al de la compañía.

10. ¿El estilo de dirección de su jefe es autoritario, esto es, yo decido, tú obedeces?

Figura 10. Pregunta 10 encuesta CarbonSteel Petroleum



Fuente: Autor propio

El liderazgo presenta diferentes formas; para dirigir un equipo de trabajo, lo importante es procurar mantener un buen clima organizacional, motivación en los empleados, comunicación efectiva y un alto sentido de pertenencia; que le permita orientar a todo el equipo al logro de un objetivo común; independientemente del tipo de liderazgo que se maneje se debe propender por mantener buenas relaciones organizacionales, que le permitan a la compañía elevar sus indicadores de desempeño y calidad en todos los procesos. Tratando de involucrar a todos los empleados de CarbonSteel Petroleum en el cumplimiento de la misión empresarial.

Cabe resaltar que las relaciones de cordialidad empiezan desde los líderes de toda compañía; por lo tanto son los mismos quienes deben mantener un clima organizacional agradable; de manera que todo el personal se sienta a gusto con la compañía donde labora, elevando el sentido de pertenencia y la imagen corporativa.

12. ASPECTOS A CONSIDERAR

Se desarrolló un modelo con una adaptación de la matriz de análisis estratégico DOFA; la propuesta de plan de mejoramiento es el instrumento mediante el cual se recogieron y articularon oportunidades de consolidación y mejora que CarbonSteel Petroleum debe emprender a fin de mejorar las características identificadas y que tendrán un alto impacto en la realización de las actividades diarias.

Cada característica seleccionada requiere acciones específicas que fueron orientadas a mejorar la calidad en los procesos empresariales. Cada acción tiene asignados objetivos, acciones, metas, cronograma, responsables, indicadores, recursos y los medios de verificación que garantizaran la tenencia de un análisis previo y posterior a la puesta en marcha del Plan de mejoramiento propuesto.

Con la implementación de este plan se facilita y mejora la realización de los diferentes procesos, en la medida que CarbonSteel Petroleum va ejecutando las acciones propuestas y que se describen a continuación; de tal forma que la incorporación de la práctica se convierta en un hábito dentro de la compañía con acciones de seguimiento y evaluación permanente.

El plan se propone para una aplicación en el mediano plazo con evaluación de los resultados mensualmente, a través de indicadores que reflejaran los avances alcanzados respecto a los objetivos fijados, e igualmente que permitan la verificación de los avances alcanzados frente a las actividades propuestas en el plan de mejoramiento para finalizar, la realización del plan de mejoramiento se basa en las recomendaciones y estrategias de la universidad del bosque en su guía para la elaboración del plan de mejoramiento, donde nos dice que una de las razones que justifica la necesidad de elaborar un plan de mejoramiento se relaciona con “lo que no se planifica pierde posibilidades de logro”¹⁹.

¹⁹ UNIVERSIDAD DEL BOSQUE. Guía para la elaboración del plan de mejoramiento. 2015.

OPORTUNIDADES DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORAMIENTO

Cuadro 2. Oportunidades de Consolidación y Mejoramiento

FACTOR: CORRESPONDIENTE AL MODELO CNA				
Características	Oportunidades De Consolidacion	Acciones A Empezar	Oportunidades De Mejoramiento	Acciones A Empezar
Efectividad en la entrega y alcance de los procesos por parte de todos los empleados de Carbonsteel Petroleum	Dentro de las oportunidades de consolidación o fortalezas en cuanto a esta característica, encontramos que la empresa cuenta con personal altamente capacitado para la realización de los diferentes procesos y así alcanzar el objeto social de la compañía y su efectividad en cuanto a tiempos, materias primas, utilización de recursos, tecnología entre otros	Identificar, estudiar y analizar los miembros de la compañía que en cuanto a conocimientos estén capacitados para la realización de las tareas dentro de los procesos de la empresa. De esta forma conocer las falencias de los demás para poder implementar procesos de mejora.	Dentro de las oportunidades de mejoramiento, para esta fortaleza que bien se puede convertir en una debilidad, es distribuir al personal calificado de forma que interactúen entre todos y aprendan de los conocimientos que tengan los demás de esta forma se alcanza una de las variables importantes para la conformación de equipos de trabajo como es la comunicación y la complementariedad, uniendo conceptos y conocimientos para la mejor efectividad de los procesos de la compañía	Creación de equipos de apoyo, en cuanto a preguntas, inquietudes, sugerencias para la realización de las tareas a las personas, que no tengan los suficientes conocimientos para el desarrollo de las mismas, de esta forma los empleados que cuenten con mayor nivel de conocimientos e información la pueda transmitir a otros, a través de un canal de comunicación asertiva con el resto del equipo de trabajo o miembros de la empresa.
Trabajo Individual por parte de los empleados de Carbonsteel Petroleum	Se evidencia como fortaleza en este aspecto la responsabilidad, de los empleados de la compañía al momento de la realización de las tareas, logrando la efectividad y cumplimiento de sus objetivos personales y el objetivo empresarial de la compañía dentro de su actividad mercantil.	Realizar un seguimiento de como los miembros de la empresa están realizando sus funciones, de igual forma conocer y analizar las habilidades que estos tienen, en cuanto a la parte técnica y fundamental.	Si bien es cierto que la responsabilidad es un aspecto muy importante para la realización de una tarea, pero hoy en día para que esa responsabilidad no solo dependa de mí, sino más bien una responsabilidad mutua, se construyen equipos de trabajo para la distribución de funciones, tareas y procesos. la oportunidad de mejoramiento consiste en la construcción de equipos de forma que los empleados se complementen, comuniquen, creen confianza y compromiso para la realización de sus actividades diarias, pues de esta forma se logran con mayor efectividad los objetivos de tipo común y empresarial de la compañía	Implementación de tareas de tipo común en las cuales los miembros del equipo, se puedan complementar y sobretodo conocer en cuanto a las habilidades para diferentes aspectos, de esta forma logrando la efectiva distribución de funciones, para el logro de un objetivo común, satisfaciendo de igual forma sus objetivos personales.
Debilidad en el liderazgo	Según la encuesta realizada, se evidencia que los trabajadores de Carbonsteel Petroleum consideran a su jefe directo un buen líder, es decir que este cuenta con las habilidades para el manejo del grupo y experiencia en el ámbito administrativo	Analizar las habilidades con las que cuentan los jefes directos de la compañía Carbonsteel Petroleum, desde el gerente, hasta el supervisor de los procesos de producción, logística, almacenamiento, distribución y envío de la mercancía.	Un líder además de conocimientos y experiencias en el manejo de grupos, debe tener claro el tipo de motivación que brinda a sus empleados, dentro de las opiniones de los empleados de la empresa Carbonsteel Petroleum, los incentivos económicos prevalecen por encima, de un sistema de mejoras para el clima organizacional, lazos laborales y relaciones de cordialidad, apoyándose en la confianza que manifiestan sus trabajadores hacia ellos.	Mostrar a los líderes directos de la compañía, que su trabajo es esencial para la efectividad y el logro de un funcionamiento de los equipos de trabajo, el a través de sistemas de mejoras, en cuanto a la comunicación, motivación, y compromiso, basándose principalmente en la confianza con la cuenta por parte de todos los empleados.
Objetivos y metas específicas y comunes	Los trabajadores de Carbonsteel Petroleum, realizan sus tareas de forma individual y efectiva para los procesos de la empresa, es decir conocer a fondo los objetivos y metas con las cuales deben cumplir dentro de las actividades diarias.	Observar factores como tiempos de entrega, espera y resolución de las tareas que realizan los miembros de la compañía y así medir la efectividad y el conocimiento de lo que se debe hacer en diferentes situaciones en los procesos.	Un equipo de trabajo efectivo es aquel en donde todos sus miembros se conocen, además de sus habilidades en diferentes ámbitos, y sobretodo tienen metas u objetivos de tipo común: por esto la oportunidad de mejoramiento se basa en que si conozco mi trabajo, mis objetivos debo conocer la de mis compañeros de esta forma identifico en que aspecto importante puedo ayudarle y así trabajo con mejora continua.	Informar y Estudiar las metas u objetivos de todas las áreas de la empresa, de esta forma todos conocen las tareas diarias de sus compañeros, logrando que se siembre el compañerismo en los miembros del equipo, en busca de ayuda, a través de una comunicación asertiva, hasta el punto de lograr trabajar en equipo con metas específicas y comunes.

Fuente: Autor Propio

PLAN DE MEJORAMIENTO, OPORTUNIDADES DE MEJORA

Cuadro 3. Plan de mejoramiento, oportunidades de mejora

PLAN DE MEJORAMIENTO - MODELO CAN										
Oportunidad de mejoramiento y/o consolidación: A través del análisis de oportunidades de consolidación y mejoramiento se evidencio que existe una oportunidad de mejora en cuanto al desarrollo de equipos de trabajo, que le permitan a la compañía obtener resultados más eficientes; basados en la motivación, comunicación, compromiso, complementariedad y liderazgo, como variables determinantes del apoyo entre compañeros de trabajo.										
Eje del plan de desarrollo institucional	Características	Objetivos	Acciones	Metas	Indicadores	Cronograma		Recursos	Responsables	Medios De Verificación
						F de inicio	F de final			
Comunicación, conocimiento, capacitación y ubicación de los empleados de acuerdo a los conocimientos y habilidades del personal existente en la compañía para optimizar los procesos.	Efectividad en la entrega y alcance de los procesos por parte de todos los empleados de Carbonsteel Petroleum	Obtener mejores resultados de los procesos que se realizan a diario, mediante la capacitación y ubicación del personal de acuerdo a las características que cada uno tenga; estableciendo canales de comunicación efectivos	Distribuir al personal calificado de forma que se interactúen entre todos y aprendan de los conocimientos que tengan los demás; Además creación de equipos de apoyo, en cuanto a preguntas, inquietudes, sugerencias para la realización de las tareas a las personas, que no tengan los suficientes conocimientos para el desarrollo de las mismas, de esta forma los empleados que cuenten con mayor nivel de conocimientos e información la pueda transmitir a otros, a través de un canal de comunicación asertiva con el resto del equipo de trabajo o miembros de la empresa.	Lograr obtener mejores resultados y optimizar procesos ubicando a los empleados en las diferentes áreas de acuerdo a sus características y capacidades, a la vez que se logra que los mismos trabajen más a gusto entregando lo mejor de sí mismos para el cumplimiento de los objetivos	# De Profesionales/ Total Empleados Tiempo Por Proceso/Tiempo total	10 Noviembre de 2016	De acuerdo a las necesidades de Carbonsteel Petroleum	Actividades lúdicas descritas en el cuadro 'Plan de mejoramiento Carbonsteel Petroleum'	Gerente, Recursos Humanos y Coordinador de la actividad	Indicadores de medición de clima organizacional y medición de la productividad
Motivación y mantenimiento de buenas relaciones del personal	Trabajo Individual por parte de los empleados de Carbonsteel Petroleum	Motivar a los empleados de Carbonsteel Petroleum para la conformación de equipos de trabajo; que sirvan de base para el logro del objeto social. Donde todos los miembros del equipo se unen para el cumplimiento de las metas fijadas obteniendo	Implementación de tareas de tipo común en las cuales los miembros del equipo, se complementen y sobretodo puedan conocer las habilidades con que cuentan los demás para diferentes aspectos, logrando distribuir efectivamente las funciones, para el logro de un objetivo común, satisfaciendo tanto sus objetivos personales como los de la organización.	Conformación de equipos de trabajo a través de los cuales se realizaran y se dará cumplimiento los objetivos comunes planteados para el desarrollo de la misión organizacional	# Funcionarios Capacitados/ Total empleados * 100 # becas otorgadas por año/ total empleados para la rotación de personal y la conformación de equipos de trabajo el indicador es: # trabajadores ingresados/funcionarios en egreso o egresados	10 Noviembre de 2016	De acuerdo a las necesidades de Carbonsteel Petroleum	Actividades lúdicas descritas en el cuadro 'Plan de mejoramiento Carbonsteel Petroleum'	Gerente, Recursos Humanos y Coordinador de la actividad	Indicadores de medición de clima organizacional y medición de la productividad
Desarrollo de liderazgo efectivo, apoyándose en la comunicación asertiva organizacional para la comprensión de instrucciones	Debilidad en el liderazgo	Identificar los líderes existentes en la compañía, quienes servirán de apoyo para el desarrollo y coordinación de los equipos de trabajo	Mostrar a los líderes directos de la compañía, que su trabajo es esencial para la efectividad y el logro de un funcionamiento de los equipos de trabajo, a través de sistemas de mejoras, en cuanto a la comunicación, motivación, y compromiso, basándose principalmente en la confianza de los empleados.	Contar con mayores líderes que facilitaran la distribución y cumplimiento de las actividades. Los cuales servirán de apoyo para la toma de decisión y solución de conflictos	# Funcionarios ascendidos/ total de empleados	10 Noviembre de 2016	De acuerdo a las necesidades de Carbonsteel Petroleum	Actividades lúdicas descritas en el cuadro 'Plan de mejoramiento Carbonsteel Petroleum'	Gerente, Recursos Humanos y Coordinador de la actividad	Indicadores de medición de clima organizacional y medición de la productividad
Mejoramiento de los procesos y optimización del tiempo estimado para el desarrollo de las actividades, según las metas u objetivos planteados en la compañía.	Objetivos y metas específicas y comunes	Instruir a los empleados de Carbonsteel Petroleum respecto a la cultura organizacional misión, visión, objetivos y principios organizacionales a fin de que comprendan el objetivo por el cual se deben unir y trabajar de la mejor forma, optimizando los procesos existentes	Informar y estudiar las metas u objetivos de todas las áreas de la empresa, de esta forma todos conocen las tareas diarias de sus compañeros, logrando que se siembre el compañerismo en los miembros del equipo, buscando ayudas, a través de una comunicación asertiva, hasta el punto de lograr trabajar en equipo con metas específicas y comunes.	Incremento del sentido de pertenencia dentro de todo el equipo de trabajo y comprensión de los objetivos comunes para mejorar los resultados obtenidos por la compañía	El indicador que refleja el grado de implicación del personal dentro de los procesos de la empresa y su sentido de pertenencia hacia esta depende del tipo de contratación que tenga, los indicadores son: % personal directo= Total del personal directo/ total de empleados y % personal indirecto= totales del personal indirecto/ total de empleados	10 Noviembre de 2016	De acuerdo a las necesidades de Carbonsteel Petroleum	Actividades lúdicas descritas en el cuadro 'Plan de mejoramiento Carbonsteel Petroleum'	Gerente, Recursos Humanos y Coordinador de la actividad	Indicadores de medición de clima organizacional y medición de la productividad

Fuente: Autor propio

13. APLICACIÓN DE LA DINAMICA COINCIDENCIAS BIZARRAS

Constantemente trabajamos con las mismas personas pero a pesar de ello no sabemos nada de su vida personal, gustos o aficiones. Al hacer este ejercicio se pueden encontrar coincidencias con los compañeros de trabajo, lo cual crea lazos afectivos, compañerismo y empatía.

Esta estrategia lúdica permite estimular o encontrar a alguien con quien pasar momentos agradables fuera de la oficina a la vez que fomenta el trabajo en equipo ya que requiere el dialogo con sus pares laborales para el desarrollo de la estrategia.

Materiales: Una bolsa de chocolates miniatura como premio

Número de participantes: Ilimitado

Objetivo: Estimular la comunicación interpersonal, empatía, integración de los pares laborales; mejorando la comunicación organizacional y afianzando lazos laborales con las personas con que a diario se comparte y con quienes muchas veces se tienen un sinfín de características similares, pero por las labores diarias no se tiene el tiempo de descubrir.

Duración: 1 hora aproximadamente

Desarrollo: Se divide el grupo en tríos y se indica que en el menor tiempo posible deben encontrar coincidencias de las cosas que les apasionan, que les disgustan, hobbies, actividades que desarrollan, metas, actitudes, etc. Se explica que por cada coincidencia extraña u original que encuentren se dará un premio; y cada dos minutos se pide cambio de compañeros hasta que hayan recorrido todo el grupo.

Ganar el premio no consiste en descubrir que les gusta el chocolate, que tiene el mismo nombre o que les gusta el mismo equipo, ganar el chocolate consiste en descubrir que juegan ajedrez o futbol, alergias o que les gustan cosas extrañas. Una vez todos han tenido la oportunidad de compartir; se anotan las coincidencias más extrañas que se socialicen y deben pasar al frente quienes las compartan a reclamar un chocolate.

Esta práctica permitirá propuesta por la doctora Liliana Cerdio²⁰, que los participantes se conozcan más, que interactúen, que se mejore la motivación por el dialogo dentro de la compañía, mejorando la comunicación y las relaciones organizacionales; a la vez que le permitirá a la empresa conocer características de sus colaboradores que le pueden permitir llevar a cabo diferentes actividades o que puede utilizar, explotar y fomentar en pro de la compañía; igualmente los directivos podrán encontrar un espacio donde se haga sentir la necesidad por el trabajo en equipo y la motivación necesaria para el cumplimiento de la misión institucional.

²⁰ CERDIO, Liliana. Diagnostico-Planeación estratégica-Consultoría-Capacitación Integración de empleados. 2015. México.

14. DINAMICA ORDENA MI DESORDEN O RECOGE MI TIRADERO

Objetivo: Hacer una reflexión acerca del impacto negativo que los actos u omisiones pueden tener en otras personas u equipos, afectando la efectividad organizacional; y destruyendo las relaciones de cordialidad existentes en CarbonSteel Petroleum a causa de la irreflexión con actos que pueden ser muy simples pero a la vez ofensivos para los compañeros de trabajo.

Disposición: Por lo menos dos equipos de 6-10 personas (en pares)

Material: Cada equipo dispondrá de 1 cordón de 75 cm. de largo; uno por pareja.

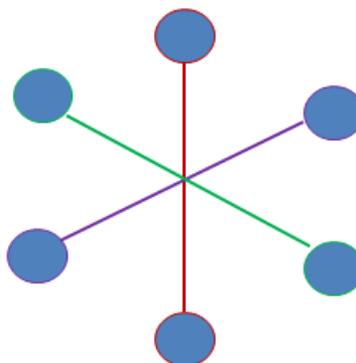
Duración: 1 hora aproximadamente (5 minutos para anudar, 10 minutos para desanudar)

Desarrollo: Esta dinámica sirve para demostrar a los equipos de trabajo lo difícil que puede resultar para los demás ordenar nuestro desorden, ya sea por descuido o por que no se tiene conciencia de las consecuencias que nuestros actos tendrán en los demás.

Como primera medida, los integrantes de cada equipo deben ubicarse en círculo en diferentes sitios del salón. Cada integrante del equipo debe sujetar un extremo de la cuerda, formando una estrella. El facilitador indica que se deben anudar todos los cordones, pasándolos por encima o por debajo de las cuerdas de sus compañeros, sin soltar el extremo de su cuerda.

Al paso de 5 minutos los equipos deben colocar sus cuerdas anudadas en el suelo; los equipos intercambian lugares entre sí. Durante los 5 minutos siguientes, intentaran deshacer los nudos causados por el otro equipo, sin soltar cada uno su extremo.

Figura 12. Estrella ordena mi desorden



Fuente: Intervención organizacional <http://i2.wp.com/intervencionorganizacional.com/wp-content/uploads/2012/05/dinamica-cuerdas.png>

Como lo manifiesta la Doctora Liliana Cerdio²¹, al finalizar el ejercicio se socializa con todos los participantes, como se sintieron con el ejercicio y como aplicarían las enseñanzas al entorno organizacional, haciendo énfasis en la frustración que se puede sentir con la pérdida de tiempo valioso del trabajo al tratar de ordenar lo que otra persona desordena.

²¹ CERDIO Liliana. Diagnostico-Planeación estratégica-Consultoría-Capacitación Integración de empleados. 2015. México.

ACTIVIDADES LUDICAS

Cuadro 4. Actividades Lúdicas - Plan de mejoramiento Carbonsteel Petroleum

PLAN DE MEJORAMIENTO - CARBONSTEEL PETROLEUM						
Actividad	Objetivo	Responsable	Participantes	Tiempo	Presupuesto	
					Concepto	Valor
Coincidencias Bizaras	Al hacer este ejercicio se pueden encontrar coincidencias con los compañeros de trabajo, lo cual crea lazos afectivos, compañerismo y empatía. Esta estrategia lúdica permite estimular o encontrar a alguien con quien pasar momentos agradables fuera de la oficina a la vez que fomenta el trabajo en equipo ya que requiere el dialogo con sus pares laborales para el desarrollo de la estrategia.	Coordinador de la actividad	Gerente de la compañía Carbonsteel Petroleum	Para el desarrollo de la actividad el tiempo estimado es de 1 hora	Contratacion de coordinador de la actividad	\$ 100.000
			Personal Administrativo de Carbonsteel Petroleum		2 Paquetes 18 Burbujas Cookies and Cream	\$ 20.000
			Personal Operativo de Carbonsteel Petroleum		Refrigerios para el personal involucrado en la actividad	\$ 66.000
			Recursos Humanos		Total	\$ 186.000
Ordena mi desorden o Recoge mi tiradero	Esta práctica no solo permitirá que los participantes se conozcan más y que interactúen, si no que permitirá a la compañía conocer características de sus colaboradores que le pueden permitir llevar a cabo diferentes actividades o que puede utilizar, explotar y fomentar en pro de la compañía.	Coordinador de la actividad	Gerente de la compañía Carbonsteel Petroleum	Para el desarrollo de la actividad el tiempo estimado es de 1 hora	Contratacion de coordinador de la actividad	\$ 100.000
			Personal Administrativo de Carbonsteel Petroleum		11 Madejas de lana	\$ 11.000
			Personal Operativo de Carbonsteel Petroleum		Refrigerios para el personal involucrado en la actividad	\$ 66.000
			Recursos Humanos		Total	\$ 177.000

Fuente: Autor Propio

15. CONCLUSIONES

- Con la puesta en marcha del plan de mejoramiento propuesto a CarbonSteel Petroleum, la compañía mejorará aspectos básicos dentro de cualquier organización, como son la comunicación, motivación y liderazgo, los cuales implícitamente mejoraran el sentido de pertenencia y solución de conflictos, estos se verán reflejados en el logro de la misión organizacional.
- Con el desarrollo de la propuesta, quedaron a la vista debilidades de la compañía que afectan el logro y el desarrollo de las actividades diarias; y por más sencillas que parezcan dichas variables reducen la calidad de los procesos manejados al interior para el cumplimiento de los objetivos.
- Carbonsteel Petroleum es una organización que depende de gran manera de la situación actual del petróleo, Esto ha afectado gravemente el clima organizacional de la compañía, donde se requiere un alto trabajo de motivación y compromiso por parte del area de Recursos Humanos
- Luego de implementar este plan de mejoramiento la compañía tendrá una gran reducción de tiempos entre todas las áreas de la organización. Estos tiempos se podrán traducir a un aumento de utilidades en un mediano plazo.
- El clima organizacional de Carbonsteel Petroleum, se verá afectado positivamente, logrando una mayor efectividad en la comunicación entre las áreas de la organización.

16. RECOMENDACIONES

- Mensualmente se debe llevar a cabo una actividad lúdica y de esparcimiento diferente a la propuesta, en la cual se deben tocar las diferentes temáticas que afectan la conformación de los equipos de trabajo.
- Mediante indicadores de gestión se puede hacer una medición periódica a fin de evaluar los resultados de las actividades propuestas y el grado de mejora que las mismas están aportando a los procesos tanto internos como externos, e igualmente se debe hacer una evaluación del clima organizacional a fin de dar manejo a los conflictos o diferencias que se puedan generar, y tengan incidencia en el logro del objetivo común.
- Es así como en la actualidad, las áreas de recursos humanos en muchas compañías se encuentran midiendo sus procesos e incluso este hecho las ha convertido en el eje central que facilita a la organización trabajar hacia un norte común. Esto se debe a que la comunicación implica aspectos tan importantes como la interacción, la fluidez de los mensajes, las capacitaciones, el servicio, la cultura de la empresa y las relaciones con el público externo.
- Se espera que la aplicación continua de diferentes actividades lúdicas y con temáticas diferentes, le permitan a CarbonSteel Petroleum mejorar su clima y comunicación organizacional a tal punto, que desarrollar las labores diarias en equipos de trabajo se conviertan en un hábito al interior de la empresa y que los empleados se sientan identificados con la misma, haciendo que el hecho de ir a trabajar cada día sea un gusto y entiendan que cada granito de arena que aporten es de vital importancia para la compañía. Esta labor debe ser encabezada por los directivos y encargados de Recursos Humanos de tal manera que se genere en los colaboradores la confianza y el sentido de pertenencia suficiente para hacer que todos miren hacia el logro de una misma meta, por la cual deben luchar cada día.

BIBLIOGRAFÍA

BARREAT, Yariani & SALOM, Colombia. Liderazgo motivacional y estrategias de Influencia. Venezuela. Medicina Universidad de los Andes. 1996. p.4.

CARBONSTEEL PETROLEUM, Compañía. Misión y Visión de la compañía. [Sitio web]. Bogotá D.C s.f. [Consultado 15, Septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.carbonsteel.com.co/compañía>

DE LA CRUZ LABLANCA, Ignacio. Comunicación efectiva y trabajo en equipo. España. Ministerio De Educación, cultura y deporte 2014. p.21.

ESTÉVEZ, Rafael. Liderazgo Efectivo Durante El Desarrollo De Un Equipo De Trabajo. Santiago. Grupo de investigación de evaluación de publicaciones científicas (EPUC). 1985. Citado por MORALES VERGARA, Mario. Equipos de trabajo efectivos. En: Topconsultores. [Sitio web] Chile.1995. p.4. [Consultado 15, septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.topconsultores.cl/img/Grupo%20y%20Equipo%20de%20Trabajo.pdf>

FREDERICK, Herzberg. La teoría de la motivación-Higiene (Traducida). Estados Unidos. Untref Virtual. 1954. p.10.

GOMEZ, Carlos. Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispánicos de Psicología. Vol 2 2009. 18 P.

KATZENBACH, Jon & SMITH, Douglas. La Disciplina De los Equipos. Harvard Business Review, 1993. 9P. Citado por MORALES VERGARA, Mario. Equipos de trabajo efectivos. En: Topconsultores. [Sitio web] Chile.1995. p.4. [Consultado 15, septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.topconsultores.cl/img/Grupo%20y%20Equipo%20de%20Trabajo.pdf>

LASSWELL, Harold. Diseño y comunicación III. Mexico. 2013. 14 P.

MARTÍNEZ, MIRÓN, E. A. & SANTAMARÍA, Luna. Implementación de una estrategia lúdica para medir y motivar la colaboración a través de tecnología educativa. México. 2014. p.7

MCGREGOR, Douglas. TEORÍA "X" y TEORÍA "Y". El lado humano de las organizaciones. MCGRAW-HILL. Estados Unidos. 1960. 26 P.

MORALES VERGARA, Mario. Desarrollo grupal y liderazgo efectivo. Universidad para la cooperación internacional. 1995. p.5.

MORALES VERGARA, Mario. Equipos de trabajo efectivos. En: Topconsultores. [Sitio web] Chile.1995. p1. [Consultado 15, septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.topconsultores.cl/img/Grupo%20y%20Equipo%20de%20Trabajo.pdf>

SHIRLEY, Biagi. Impacto de los medios. Capitulo 12: Medios de comunicación masivos y cuestiones sociales. THOMSON 4 edición. Mexico. 1999. p.271.
UNIVERSIDAD DEL BOSQUE. Guía para la elaboración del plan de mejoramiento. 2015.

VALVERDE, Luis A. El trabajo en equipo y su operatividad. Costa Rica. Universidad de Costa Rica. Facultad de ciencias sociales. 2007. p.1.

WINTER S. Robert. Manual de trabajo en equipo. España. Ediciones Díaz de Santos. 2007. p.37.