

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO EN EQUIPO DE MEDIANAS EMPRESAS QUE FABRICAN PRODUCTOS DE ALUMINIO  
EN LA CIUDAD DE HUEHUETENANGO  
TESIS DE GRADO

**JORGE RENE HERNANDEZ LOPEZ**  
CARNET 15-83

QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2017  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO EN EQUIPO DE MEDIANAS EMPRESAS QUE FABRICAN PRODUCTOS DE ALUMINIO  
EN LA CIUDAD DE HUEHUETENANGO  
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR  
**JORGE RENE HERNANDEZ LOPEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2017  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN  
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS  
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. INGRID FABIOLA ARGUETA LOPEZ

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. CARLOS ANTONIO YAX  
MGTR. FRANK ASDRÚBAL LÓPEZ RODAS  
LIC. JOSE MARÍA BARRIOS PELLECCER

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN  
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 10 Mayo de 2017.

Ingeniera:  
Lidia Calderón  
Sub Directora Académica.  
Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango.

Estimada Ingeniera:

En cumplimiento con la designación como asesora del trabajo de tesis del estudiante, **Jorge René Hernández López** con número de carné 1583; me permito informarle que he procedido a revisar, discutir y asesorar el estudio denominado: **“Trabajo en equipo de medianas empresas, que fabrican productos de aluminio, en la ciudad de Huehuetenango.”**; y en función de lo cual estimo que cumple con los requisitos establecidos para su presentación ante la terna nombrada, previo a optar al título de Administrador de Empresas.

Por lo anterior, recomiendo que dicho trabajo sea aceptado como tesis de graduación del estudiante Hernández López.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Deferentemente,



Mgtr. Ingrid Fabiola Argueta López  
Administradora de Empresas y Magister en Recursos Humanos  
Colegiado No. 10,367 Registro de docente No. 14207



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01394-2017

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JORGE RENE HERNANDEZ LOPEZ, Carnet 15-83 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01413-2017 de fecha 7 de julio de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

TRABAJO EN EQUIPO DE MEDIANAS EMPRESAS QUE FABRICAN PRODUCTOS DE ALUMINIO EN LA CIUDAD DE HUEHUETENANGO

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de septiembre del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL GAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar

## **Agradecimiento**

**A Dios:** Gracias por brindarme vida, paciencia y coraje para alcanzar mi Sueño, por no abandonarme aun en los más difíciles momentos.

**A mis Padres:** Arnulfo Hernández y Cleotilde López Martínez Q.E.P.D, por Darme la vida, el amor y apoyo que siempre me brindaron.  
Gracias por haber sido los mejores padres.

**A mi Esposa:** Rubí Maribel, por ser en mí un elemento de apoyo para lograr Este triunfo. .

**A mis Hijos:** Jorge Ardany, Marvin René, Nelson Alexis y Endrick Jordany, Como un ejemplo para ellos este triunfo.

**A mi Familia:** Hermanos, cuñados y cuñadas, sobrinos por estar siempre conmigo.

**A mi Asesor:** Msc. Ingrid Fabiola Argueta López, por brindarme su tiempo, Conocimiento y apoyo.

**A los propietarios de las empresas, SBH, Perfiglas, D`Palacios y Vidinsa y personas que finalmente colaboraron para la realización de esta investigación.**

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Marco contextual.....	2
1.2 Marco teórico .....	9
1.2.1 Trabajo en equipo .....	9
1.2.2 Empresa que fabrica productos de aluminio.....	24
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>25</b>
2.1 Objetivos.....	25
2.2 Variable.....	26
2.3 Alcances y limitaciones.....	27
2.4 Aporte .....	28
<b>III. MÉTODO .....</b>	<b>29</b>
3.1 Sujetos.....	29
3.2 Población y muestra .....	29
3.3 Instrumentos .....	30
<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
<b>V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>60</b>

**IX. ANEXOS..... 62**  
Encuesta dirigida a colaboradores de la empresa ..... 62  
Propuesta ..... 66  
Operacionalización de variable ..... 77

## **Resumen**

En la presente investigación, se planteó como objetivo estudiar, analizar e identificar la forma en que se desarrolla el trabajo en equipo en las diferentes empresas que se dedican a la elaboración de productos de aluminio en la ciudad de Huehuetenango, así también conocer el trabajo en equipo que realizan los colaboradores y gerentes y verificar de esta manera su aplicación en el área laboral.

El estudio fue de tipo descriptivo, utilizando el muestreo por conveniencia debido a la particularidad de la población, se aplicó un instrumento tipo encuesta y entrevista a 42 sujetos, el cual contiene preguntas abiertas, de selección múltiple y dicotómicas. Mediante la investigación de campo se concluyó que si se aplica el trabajo en equipo, sin embargo es necesario reforzar algunos elementos para obtener mejores resultados y que estos se encaminen a generar mayor productividad laboral.

Así también se recomendó la implementación de talleres prácticos, promover los elementos que conforman el trabajo en equipo, organizar reuniones periódicas, todo ello con el fin de mejorar la comunicación en las áreas laborales. Derivado de las recomendaciones se propone la implementación de un programa de capacitación enfocado a fortalecer y generar equipos de trabajo eficientes.

## Introducción

En la actualidad las empresas no pueden subsistir sin el trabajo en equipo que sus miembros realizan para contribuir de manera eficiente al logro de los objetivos organizacionales. Es por ello que la importancia del presente estudio radica en generar información acerca de la aplicabilidad de los elementos, características y tipos de trabajo en equipo que se manifiestan en las empresas que se dedican a la fabricación de productos de aluminio y vidrio de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Es importante mencionar que estas empresas se ven en la necesidad que los colaboradores se formen en equipos de trabajo para alcanzar las diferentes metas y objetivos propios del área de producción, ya se trabaja con indicadores de calidad y con tiempo establecido para la entrega de los productos requeridos por los clientes. Por esta razón la coordinación, comunicación, confianza y sinergia son vitales para generar la productividad adecuada.

El presente estudio es descriptivo, ya que pretende describir la forma en que se desarrolla el trabajo en equipo en las empresas sujeto de estudio. El informe de investigación, presenta una serie de procedimientos previamente establecidos tales como: el resumen, la introducción, los objetivos de investigación, la justificación, el planteamiento del problema, marco metodológico, marco teórico, así como la investigación de campo donde interviene el análisis y la interpretación de datos representados por medio de las gráfica de barras, seguidamente aparecen las conclusiones y recomendaciones.

Para sustentar, verificar y comprobar el trabajo científico se realizó la consulta al personal de las diferentes empresas, así como el sustento bibliográfico que fortalece y le da credibilidad a la investigación realizada. Finalmente como aporte institucional se contó con un programa de capacitación para fortalecer el trabajo en equipo.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 Marco contextual

Dado el historial de Huehuetenango y tomando en cuenta una infinidad de ocupaciones y oficios que se llevan a cabo en Huehuetenango. Se describe a continuación la información de empresas que se dedican a la elaboración de productos a base de aluminio, que entre estas empresas se puede mencionar: Corporación Mundo Industrial S.A. empresa que surge en 1996 en la cual da inició con dos colaboradores, teniendo actualmente 16, contando con dos sucursales que se encuentran ubicadas en el área urbana de la ciudad de Huehuetenango, dándole cobertura a la cabecera departamental los municipios y algunos departamentos del país.

Como segunda empresa esta Industrias Perfiglass, la cual surge el 10 de julio del año 2007, dando inicio con tres colaboradores, actualmente tiene doce y una sucursal que da una cobertura departamental. Como tercera empresa Vidrios Industriales Vidinsa, que surge en el año 2006, iniciando con tres colaboradores y actualmente cuenta con diez, teniendo dos sucursales que cubren la cabecera departamental y los municipios. Como cuarta empresa esta Vidriería y Aluminios D Palacios que surge en el año 2005 con dos colaboradores y cuenta actualmente con cuatro, teniendo una sucursal que tiene cobertura en la cabecera departamental y sus municipios.

Estas son entonces las cuatro empresas que sustentan el trabajo de investigación y que resultan siendo la base legal del trabajo de campo.

Las diferentes industrias inmobiliarias aumentan cada año, por lo que surgen otras empresas que complementan esta labor, de esta manera las medianas empresas que fabrican productos de aluminio y en respuesta a la demanda que existen en el mercado, se utilizan los productos elaborados a base de aluminio que dan como

resultado, el buen uso de este metal que da presentación a las diferentes estructuras de los inmuebles.

A continuación se presentan algunos antecedentes relacionados al trabajo en equipo.

Recinos (2013), en la monografía del departamento de Huehuetenango explica que este municipio ocupa el ángulo sudeste del departamento, teniendo al Norte el municipio de Chiantla, al Este el de Aguacatán, al Sur lo limita el río Negro con el departamento del Quiché y el municipio de Santa Ana, Malacatán, y al Oeste los de Santa Bárbara y San Sebastián Huehuetenango.

El área del municipio de Huehuetenango es de 200 kilómetros cuadrados. La población se agrupa en la ciudad de Huehuetenango en 20 aldeas. La cabecera del municipio y de todo el departamento de Huehuetenango, está situada en la parte oriental del valle que se extiende al sur de la Cordillera de los Cuchumatanes.

El clima de Huehuetenango es variado. La altura sobre el nivel del mar es de 1,890 metros. Mientras las demás cabeceras de los altos sufren rigurosos fríos. Huehuetenango goza de una temperatura moderada, por el abrigo de las altas montañas que lo circundan. Sin embargo, en diciembre y enero, cuando la altiplanicie de los Cuchumatanes se cubre de escarcha, bajan al valle ráfagas heladas que por algunas horas alternan la tradicional suavidad del clima. El título de la ciudad le fue concedido por acuerdo del Gobierno de 23 de noviembre de 1886.

Ulín (2014), en la tesis: “Trabajo en equipo en las empresas de financiamiento de la ciudad de Totonicapán”, fijó como objetivo a evaluar si existe trabajo en equipo en dichas empresas, en la que se concluye que hay deficiencia en conocimiento y técnicas para trabajar en equipo. Se constituye como parte integral de este proceso la evaluación y análisis de los resultados a través de la ejecución de los instrumentos para la obtención de la información, dirigidos al área operativa y administrativa.

De esta manera para lograr una verdadera y eficaz mentalidad del trabajo en equipo es necesario trabajar sobre el personal, y crear un espíritu de motivación y superación, y hacer una participación competitiva en todo el trabajo; que ayude a mejorar un pensamiento lógico y aumente la confianza así como la capacidad de controlar situaciones difíciles en la toma de decisiones. Como parte de este proceso se procedió a la aplicación de dos instrumentos. Uno para el desarrollo del trabajo en equipo y otro para gerentes o jefes, el primero a través entrevistas realizadas mediante 20 boletas de Observación, evaluando indicadores básicos y el segundo en 5 boleta del modelo de entrevista, diseñadas con 10 aspectos considerados importantes para el desarrollo del trabajo en equipo. La investigación tuvo un diseño descriptivo, se realizó con cinco Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Totonicapán; donde se fortaleció las técnicas para el trabajo en equipo.

Morales (2010), en la tesis: “Trabajo en equipo como una herramienta para elevar el nivel Productivo de las empresas dedicadas a comercializar productos ferreteros y de construcción en Quetzaltenango”. Y en cuyo objetivo se analizó el trabajo en equipo como una herramienta que logró alcanzar un nivel determinado de productividad. Se determinó que es difícil alcanzar una meta cuando existen personas con criterios y funciones distintas hacia un mismo fin. El dominio del trabajo de un colaborador con el apoyo de los demás y aprovechando los recursos de la empresa logra convertirla en eficiente.

Para lo anterior se evaluó la opinión de gerentes, vendedores, cajeros, encargados de bodega y asistentes de patio así como jefes y mediante una encuesta se estableció cómo se aplica el trabajo en equipo en todas las áreas de la empresa para el logro de las metas establecidas.

Mantilla y García (2010), en la publicación sobre trabajo en equipo auto dirigidos: explican que el objetivo fue explorar las competencias personales y conductas de los miembros de los equipos auto dirigidos, propiciadoras de la cohesión grupal y generadoras de resultados altamente productivos. La metodología utilizada es de tipo

ex post facto correlacional, donde se analizaron las competencias personales: motivos sociales, expectativa: autodeterminación, actitudes: manejo del cambio y flexibilidad, igualmente las conductas tales como: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback, tomando como muestra a 126 trabajadores adscritos a dos unidades organizativas de una empresa de energía eléctrica, con características de equipos semiautónomos, quienes respondieron las seis Escalas aplicadas. Los resultados evidenciaron correlaciones altamente significativas entre competencias y conductas, destacando: motivo de logro y compromiso, trabajo en equipo y actitud hacia el cambio, flexibilidad y compromiso. Igualmente, la validez del modelo explicativo indicó que las competencias analizadas aportan el 17% a la varianza del trabajo en equipo. Las conclusiones refuerzan la relevancia de tales competencias personales, para propiciar conductas facilitadoras de la interacción grupal, así como, alinear los integrantes a la visión y misión del proyecto en ejecución.

En las últimas décadas los cambios relacionados con factores estratégicos, económicos, técnicos y sociales han modificado sensiblemente la orientación de las empresas, promoviendo en todos los ámbitos el diseño/rediseño de organizaciones estructuradas en torno a equipos interdependientes, cuyo funcionamiento se sustenta en la expectativa de que, los trabajadores laborando juntos son más efectivos en manejar y mejorar los procesos que los individuos laborando aislados. Esto a razón de estar integrados por personas quienes comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, alineadas a un propósito común.

Vecino (2010), en su artículo bailando Juntos o el reto de la sinergia: explica que construir un equipo de trabajo es una experiencia que implica reconocer y valorar el aporte que realizan los demás con los éxitos que se alcanzan en la vida profesional. Cuando se vincula a una empresa se encuentran personas que son compañeros de viaje en la gran aventura de la gestión laboral. Poco a poco se van ganando sinergias, espacios de conversación, donde se estrechan lazos de colaboración y cooperación que permite considerar estos nuevos lugares como amigables y seguros. Al ingresar a

nuevos ambientes organizacionales se comienza una etapa de adaptación que permite descubrir compañeros y aceptación a los grupos conformados.

Simultáneamente se percibe, que algunos otros pueden sentir algo de temor, inseguridad o hasta envidia con la vinculación, quizá porque se va a “reemplazar” a alguien que era apreciado por el grupo o simplemente porque no hubo la suficiente empatía. La vida de las organizaciones es activa y dinámica, transita entre los procesos formulados y las decisiones gerenciales que no necesariamente pueden estar en línea con los propósitos establecidos por la estrategia organizacional. Cita Pilar Jericó quien en sus reflexiones sobre el compromiso organizacional, invita a profundizar sobre los aspectos que llevan a los resultados empresariales, se trata de comprender que todos deben escuchar cuidadosamente la música que suena y que se baila armónicamente para que resulte una buena danza.

Bailar juntos significa que se está escuchando lo mismo y se acomodan para no chocar, no entrar en contradicción y no arruinar el baile al cual han sido invitados después de un proceso de selección que quizá representó una gran inversión de recursos a la empresa. Crear sinergia es integrar en la manera de hacer las cosas, la experiencia de los demás, entender que la alineación estratégica hace relación con el cambio como experiencia compartida.

Andrade (2014), indica que esto de trabajar juntos para lograr un objetivo, solo puede hacer bien. Ese quizás es el principio básico de cualquier deporte colectivo, de una empresa, ejército u orquesta: todos cumplen una tarea para alcanzar la meta.

Sigue manifestando Andrade que en ocasiones, cuando se lee la reseña del triunfo de un equipo de futbol, se nota que se destaca el trabajo de cada jugador que desempeña un puesto o se critica, cuando se pierde, la falta de coordinación entre” las líneas”. Claro que a veces un solo jugador puede hacer la diferencia y llevar al equipo a la gloria, pero esa no es la regla. Lo normal es que desde una posición y haciendo lo mejor que esté al alcance, contribuya al éxito esto es lo destacable. Y se le considera

tan importante y cuando el “bolillo” Gómez logró que Ecuador clasificara por primera vez al mundial de fútbol, se convirtió, al mismo tiempo, en conferencista invitado por varias empresas para ofrecer charlas motivacionales sobre trabajo en equipo, en conjunto.

Según el artículo del trabajo en equipo del diario de Ecuador de Walter Andrade manifiesta que Henry Kronfle, en calidad de Presidente del Comité Empresarial Ecuatoriano, presentó la idea de una alianza público-privada para impulsar el crecimiento y la inversión en el país.

De acuerdo a una información dada a conocer por Walter Spumier. “La Alianza es parecida a una concesión con reembolso directo del Estado. En lugar de que el Estado se endeude, por ejemplo, para construir un hospital, selecciona a un grupo inversor para que lo construya.”

Durante un período determinado los inversionistas gestionarán la empresa y la infraestructura. Pero los médicos y personal de salud serán los funcionarios públicos bajo la supervisión de las autoridades. El Estado paga en cuota la obra más la utilidad pactada. Una vez terminada la obra revierte al Estado.

No es un mecanismo nuevo. De lo que se trata es que el inversionista, nacional o extranjero, coloque sus recursos en obras que el país necesita. Resultados que sin recursos o con escasez de ellos se pueden ejecutar obras, y no se endeuda, en los términos como se da la deuda pública, en la cual los ciudadanos comienzan a disfrutar tempranamente de las bondades de la obra pública y se paga en cuotas. Esto sería un trabajo en equipo: en que el estado va ubicando las prioridades de inversión, de los que tiene excedentes ociosos colocándolos y también todos beneficiados.

Quezada (2014), dice que se está en una nueva era, que requiere de nuevos enfoques hacia un mundo laboral, según el estudio de 4 Generaciones presentado por *Manpower Group*. Que significa hombre de grupo de fuera.

Estando de acuerdo con Eric Quezada, el director comercial de CARD Manpowergroup, por primera vez en cuatro generaciones, trabajaron juntos, mostrando el contexto generacional así como distintas motivaciones entre los grupos diversos, que pudieron ayudar a entender el comportamiento y mejorar el ámbito laboral. Los tradicionalistas nacidos antes de 1946-1964, generación X 1965-1979 y los Y de 1980-2000.

Cada uno educado y culturalizado de forma diferente, sin embargo, deben buscar los mecanismos para llevar una relación saludable entre ellos. “cada una de las generaciones planteadas en este estudio tienen características diferentes que los hacen líderes en distintas actividades, la escases de talento es notable en ciertas generaciones, por lo que hay que enfocarse en las habilidades básicas para aprender a trabajar en equipo”, expresa Quezada.

Es necesario tomar en cuenta que, años atrás, los lugares de trabajo eran bastante formales. Sin embargo en la actualidad para congeniar con las cuatro generaciones es necesario más flexibilidad para evitar choques culturales. Se debe optimizar el talento de cada generación, se recomienda entender el mundo y entorno, promover la interacción, escuchar e involucrar las respuestas en diferentes proyectos, diseñar estrategias para promover un trabajo en equipo, invirtiendo en tecnología para impulsar el máximo desempeño.

La generación tradicional y *boomers* deben abrirse aún más, ya que a menudo se percibe que las generaciones más jóvenes cruzan la línea al escribir correos electrónicos, ya sea en una comunicación interna o a clientes con un lenguaje más coloquial, lo cual para la generación Y es normal, agrega el profesional Quezada. La generación Y pasa mucho tiempo frente a la computadora, de manera que a ellos no les molestan los ruidos ni distracciones visuales, pero se quejan de fatiga visual, dolor de espalda, fundamentalmente, se sienten distraídos por el jefe. A diferencia de los *boomers* que prefieren el silencio y se quejan de los sonidos ruidosos de los móviles. Es necesario practicar la tolerancia y llegar a una línea donde ambos se sientan bien.

Además debe tomar en cuenta que a mejor manera para lograr una interacción clara con todas las generaciones es individualizar la comunicación con cada una de ellas.

Se considera que todas las generaciones tienen más que aportar para lograr los objetivos de la empresa. “En *ManpowerGroup* se cree, que es necesario entender las cualidades de estas generaciones e involucrarlas en diferentes actividades, y así promover las relaciones interpersonales. Fusionar los valores y preferencias para transformar líderes de cada una de las generaciones.”

## **1.2 Marco teórico**

Para poder desarrollar la presente investigación, fue necesario conocer el trabajo de cuatro industrias ubicadas en el área urbana de la ciudad de Huehuetenango que se dedican a la elaboración de productos de aluminio. Aunando a lo anterior el aporte científico y bibliográfico de los diferentes autores para que este estudio logre el objetivo.

### **1.2.1 Trabajo en equipo**

Robbins y Coulter (2010), señala que son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con las habilidades complementarias.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), comentan que: es una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y enfoque de los que son mutuamente responsables.

Chiavenato (2011), dice que son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo, como programación, horario, métodos y procesos.

Asimismo Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), menciona que son aquellos que atienden mejor a los clientes en razón de la innovación, la velocidad, la reducción de costos y la mejora de calidad.

a) Elementos del trabajo en equipo

- Complementariedad

Según Ezquiél y Aguilar (2001), es la acción conjunta y la ayuda mutua que presupone el trabajo en equipo, exige e implica que cada uno comprende, y sobre todo que practique, la complementariedad (un complemento, dice el diccionario, es lo que se añade a una cosa incompleta para que este entera). Un equipo cumple con su razón de ser cuando cada uno, por pertenecer a él, se realiza y completa más plenamente gracias a los otros. Si no hay complementación, no hay equipo, puesto que el trabajo de cada uno se articula con el de otro. Por consiguiente, al aportar cada miembro sus conocimientos, habilidades y competencias, no solo contribuye a logro de los objetivos comunes, sino también el enriquecimiento de los otros.

Si se quiere alcanzar un verdadero trabajo en equipo –cosa que no es muy frecuente– se le asigna la máxima importancia al desarrollo a nivel personal y grupal del pensamiento de complementación. Esto se logra cuando las aportaciones de cada uno se articulan e integran con las aportaciones de los otros.

Trata de escuchar a los otros y de integrar sus aportes, aún cuando no coincidan y a la inversa; que lo que cada uno aporta lo asuma e integra a los otros miembros del equipo.

- Compromiso

Según cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

El compromiso se deberá mostrar mediante la aceptación de las opiniones y sugerencias de los demás, también de la sujeción de los gustos y opiniones individuales en áreas del bienestar de todo el equipo – en éstas, la regla forma un papel importante, pues dan estructura a la colectividad.

- Compromiso organizacional

Según Hellriegel y Slocum (2009), mencionan que es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Un fuerte compromiso se caracteriza por:

- ✓ El apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización.
- ✓ La disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización
- ✓ El deseo de mantenerse en la organización.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Él toma una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción porque se aplica a toda la organización y no solo el trabajo. Es más por lo común, el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

- Confianza

Sánchez (2006), menciona que es un valor ausente de inicio que, con el tiempo puede ir aumentando de manera paulatina, pero si ocurre algún tipo de incidente que la pueda poner en duda, cae de forma muy rápida y posteriormente, volver a generar confianza es algo mucho más difícil.

Cada persona tiene que confiar en el buen hacer y la valía del resto de sus compañeros. Es más, esta confianza lo lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio alarde personal.

Hay que ser conscientes de que existen personas que tienden a confiar en los demás desde el principio y otras personas que por experiencias previas adversas necesitan de más tiempo para construir relaciones de confianza estables en el tiempo.

En este proceso, el gesto del equipo juega un papel determinante en la creación de un clima de confianza.

- Coordinación de acciones

El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

- Comunicación efectiva

Es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, para trabajar en una meta en común, la cual puede evaluarse mediante los resultados que se persiguen.

De la Cruz (2014), menciona que mantener una comunicación efectiva es un requisito imprescindible para que se pueda avanzar en la resolución de un conflicto. Algunos mecanismos que potencian la comunicación efectiva son:

- Practicar la escucha activa. Además de mejorar la relación, mantener una relación de escucha permite conseguir más y mejor información.
- Utilizar preguntas. Las preguntas animan a la otra parte a exponer y explicar los puntos de vista a interiores.
- Ofrecer retroalimentación. Reformular y resumir con las propias palabras lo que la otra persona está expresando para demostrar y comprobar que se está entendiendo correctamente la situación.
- Utilizar un lenguaje no verbal adecuado.
- Exponer el punto de vista y plantear propuestas de resolución de la situación conflictiva con Asertividad.
- Utilizar la empatía.

b) Tipos de equipos de trabajo

- Equipos de solución de problemas

Robbins y Coulter (2010), son equipos del mismo departamento o área funcional, involucrados en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o para solucionar problemas específicos. Los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo mejorar procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, estos equipos rara vez tienen la autoridad de implementar cualquiera de las acciones sugeridas.

Aunque la solución de problemas fueron útiles, no llegaron demasiado lejos para lograr que empleados se involucraran en decisiones y procesos relacionados con el trabajo.

- Equipos de trabajo auto dirigido

Para Robbins y Coulter (2010), es un grupo formal de empleados que operan sin un gerente y que son responsables de un proceso de trabajo completo o de un segmento. Un equipo auto rígrado es responsable de lograr que el trabajo se haga y de manejarse a sí mismo. Por lo general esto incluye la planeación y programación del trabajo, la asignación de tareas a los miembros, el control colectivo del ritmo de trabajo, la toma de decisiones de operación, y de encargarse de los problemas.

- Equipos de trabajo funcionales

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), un equipo de trabajo funcional incluye a miembros de un solo departamento, los cuales tienen la meta común de analizar y resolver problemas que queden dentro del campo de experiencias y responsabilidad. Los equipos de trabajo funcionales formados a efecto de cumplir con sus tareas diarias son bastante estables y duran mientras la organización mantiene la misma estructura básica. En cambio, un equipo de trabajo funcional reunido como fuerza de tarea para analizar un asunto o problema específico se disuelve tan pronto como termina su asignación específica.

- Equipos de trabajo multidisciplinarios

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), un equipo de trabajo multidisciplinario está integrado por empleados de distintas áreas funcionales, y a veces, de varios niveles de

la organización, los cuales trabajan en conjunto en una tarea específica. En este sentido, los equipos multidisciplinarios son como las fuerzas de tarea. No obstante, difieren de ellas en un sentido muy importante, son el medio principal para desempeñar el trabajo central de la organización.

- Equipos virtuales

De acuerdo a Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), un equipo virtual se reúne y desarrolla sus tareas sin que todos los integrantes estén presentes en el mismo lugar o ni siquiera al mismo tiempo. En los equipos virtuales, los miembros por lo normal trabajan en lugares dispersos por toda la geografía del mundo y a menudo dentro de distintas zonas horarias. A veces se reúnen cara a cara, pero es más frecuente que se comuniquen utilizando el correo electrónico, mediante un programa de grupo electrónico, correo de voz, videoconferencias y otras tecnologías que permiten que los miembros del equipo trabajen juntos a pesar de que se encuentren distantes por separaciones físicas y culturales. Estos equipos están adquiriendo cada vez más importancia a medida que las empresas evolucionan hacia las organizaciones en forma de red. Los equipos de trabajo pueden ser funcionales, para solución de problemas virtuales, multidisciplinarios o autodirigidos.

c) Formación de equipos de trabajo eficaces

Robbins y Coulter (2010), los equipos no siempre son eficaces o logran altos niveles de desempeño. Sin embargo, investigaciones sobre equipos proporcionan ideas sobre las características típicamente asociadas con equipos eficaces. Estas características son:

- Objetivos claros

Un equipo con alto desempeño tiene un entendimiento claro del objetivo por lograr. Los miembros están comprometidos con dichos objetivos, saben lo que se espera que logren y comprenden como trabajarán juntos para conseguirlo.

- Habilidades importantes

Los equipos eficaces están formados por individuos competentes que tienen las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados mientras trabajan juntos. Este último punto es importante debido a que no todo el que es técnico tiene habilidades interpersonales para trabajar bien como miembro de un equipo.

- Confianza mutua

Los equipos eficaces se caracterizan por una gran confianza mutua entre los miembros, es decir, creen en la capacidad, el carácter y la integridad de los demás. Pero regularmente en las relaciones personales, la confianza es frágil. Para conservar la confianza, los gerentes necesitan prestar mucha atención.

- Compromiso unificado

El compromiso unificado se caracteriza por la dedicación a los objetivos de equipo y por la disposición a los enormes cantidades de energía para conseguirlos. Los miembros de un equipo muestran una gran lealtad y dedicación al equipo, y están dispuestos a hacer lo necesario para ayudar a que el mismo tenga éxito.

- Buena comunicación

Nos sorprende que los equipos eficaces se caractericen por una buena comunicación. Los miembros transmiten mensajes de manera verbal y no verbal entre sí, de forma que son comprendidos rápidamente y claramente. Además la retroalimentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malentendidos. Como una pareja que ha estado junta por muchos años, los miembros de equipos de alto desempeño son capaces de compartir ideas y sentimientos de manera rápida y eficaz.

- Habilidades de negociación

Los equipos eficaces continuamente hacen ajustes de quién hace qué. Esta flexibilidad requiere que los miembros del equipo posean habilidades de negociación. Como los

problemas y las relaciones con regularidad en los equipos, los miembros deben ser capaces de confrontar y reconciliar sus diferencias.

- Liderazgo adecuado

Los líderes eficaces pueden motivar a un equipo para que los sigan a través de las situaciones más difíciles. ¿Cómo? Mediante objetivos claros, la demostración de que el cambio es posible si se supera la inercia, al aumentar la autoconfianza de los miembros del equipo y al ayudarlos a darse cuenta de todo su potencial. Con mayor frecuencia, los líderes de equipos eficaces actúan como capacitadores y facilitadores. Guían y apoyan al equipo, pero no lo controlan.

- Apoyo interno y externo

La condición final necesaria para un equipo eficaz es un clima de apoyo. Internamente, el equipo debe contar con una infraestructura sólida, lo que significa capacitación adecuada, un sistema de medición clara y razonable que los miembros del equipo puedan utilizar para evaluar su desempeño global, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo y un sistema de recursos humanos de apoyo. La infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar comportamientos que deriven elevados niveles de desempeño. Externamente, los gerentes deben, proporcionar al equipo los recursos necesarios para lograr que el trabajo se haga.

- Proceso de formación de equipos

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), en los equipos de trabajo efectivos, cuando el líder de un equipo y los miembros del mismo aprenden a manejar los de equipos internos, entonces aumenta la probabilidad de que este sea efectivo.

- Etapas de desarrollo

Las personas que no tienen mucha experiencia trabajando en equipo, con frecuencia esperan funcionen del todo enseguida, pero eso rara vez ocurre. Las

observaciones de equipos de trabajo recién formados en general revelan que la coordinación y los procesos de un buen equipo suelen desarrollarse a lo largo del tiempo. Los miembros del equipo por lo general deben pasar algún tiempo juntos, antes de fundirse, y cuando conocen esta realidad de la vida de equipo disminuye una frustración innecesaria. Por lo general, deben haber creado confianza y establecido normas de conducta claras antes de poder completar las tareas de forma.

- En la etapa de formación

El equipo de trabajo se encuentra en orientación a sus metas y procedimientos. Los miembros se podrían sentir ansiosos por saber qué se supone que hará el equipo o ellos mismos. En equipos recién formados, las relaciones a menudo son reservadas, cautelosas y sin compromiso. El conocimiento de las funciones del líder y el conocer a los demás miembros del equipo facilitan el desarrollo. En los equipos globales, la etapa de formación podría implicar informarse acerca de los diferentes antecedentes culturales de los miembros.

- Tormentas.

La etapa de tormentas inicia cuando surgen los comportamientos de competencias a tensión. Al principio, el proceso de tormentas tal vez incluya la resistencia y la impaciencia ante la falta de avance. Algunos miembros dominantes tal vez empiecen a imponer una agenda sin tomar en cuenta las necesidades de otros miembros del equipo. Se podrían enfrentar al líder o tal vez se aíslen y no participen en las discusiones de grupo. Si el conflicto se generaliza entonces se pueden presentar los comportamientos de frustración, ira y defensivo (sobre todo del tipo autocomplaciente de “piensa en sí mismo”).

Los miembros del equipo podrían pensar: El problema es que se requiere resolver los conflictos; y aún cuando el conflicto podría ser contra productivo parecería ser una forma de vida por el momento.

Si el conflicto se reprime y no se permite que ocurra, entonces el resentimiento y la amargura podría ser tormentas, lo que en general se logra es manejar el conflicto, porque mantenerlo dentro de un nivel manejable es un camino deseable para alentar el crecimiento y el desarrollo de un equipo de trabajo.

- Normas

En la etapa de normas, los miembros del grupo se van formando cada vez más positivos, respecto al equipo en general, los otros miembros como individuos y que está haciendo el equipo. Al inicio de la etapa de normas, la visión dominante podría ser: Estamos juntos en esto, nos guste o no, así que saquemos el mayor provecho posible. Así, los miembros del equipo podrían empezar a desarrollar un sentimiento renovado de pertenencia y compromiso. Los miembros se comprometen cada vez más con su equipo. Los problemas son resueltos por medio de la cooperación, la comunicación abierta y la aceptación de la influencia recíproca. Se formulan las reglas de conducta que son compartidas por casi todos y que son aplicadas por los miembros del equipo. Si el equipo de trabajo llega al final de esta etapa, la mayoría de los miembros podrían disfrutar mucho de su participación.

No obstante, a veces el equipo de trabajo se encuentra demasiado en el “somos uno”, la armonía y la conformación. Cuando esto ocurre, los miembros quizás eviten los conflictos relacionados con la tarea que se debe resolver para tener un desempeño óptimo.

- Desempeño

Cuando se llega a la etapa de desempeño, los miembros por lo general confían en las otras y las aceptan y están concentrados en alcanzar sus metas. A medida que las fechas límite y los vencimientos se acercan, los equipos a menudo cambian a un modo de desempeño productivo. A efecto de realizar las tarea se apoyan y fomentan diversos puntos de vista. Los miembros están dispuestos a correr el riesgo de presentar ideas “locas” sin temor a ser menospreciados por

el equipo. Unos escuchan a otros con atención y proporcionan retroalimentación exacta para enfocarse todos en la tarea del equipo y reforzar un sentimiento de metas claras y compartidas. El liderazgo del equipo es flexible y tal vez cambie de un miembro a otro, dependiendo de quienes tengan más capacidad para resolver un problema particular. El equipo acepta la realidad de que existen diferencias y desacuerdos y trabaja para resolverlos en cooperación y con entusiasmo. El equipo trata de llegar a un consenso respecto a cuestiones importantes y de evitar la política en su interior. Las características siguientes llevan al equipo a un desempeño muy alto:

- ✓ Los miembros dirigen su energía hacia la meta de hacer las cosas
- ✓ (comportamientos de tareas) y también de crear nexos y procesos interpersonales constructivos (comportamientos de relaciones).
- ✓ Los miembros utilizan procedimientos para tomar decisiones, entre ellos la
- ✓ manera de compartir el liderazgo.
- ✓ Los miembros confían unos en otros y son abiertos entre ellos.
- ✓ Los miembros brindan y reciben ayuda de otros.
- ✓ Los miembros se sienten en libertad de ser ellos mismos, el tiempo que tienen un sentimiento de pertenencia al lado de otros.
- ✓ Los miembros aceptan y tratan con los conflictos.
- ✓ Los miembros diagnostican su funcionamiento y lo mejoran

○ Disgregación.

La etapa de disgregación implica terminar los comportamientos de tareas y de estructurar las relaciones. Esta etapa no siempre es planeada y puede ser bastante abrupta. No obstante cuando se planea la disolución del equipo, con frecuencia se hace un reconocimiento por la participación y los logros y se brinda a los miembros la oportunidad de despedirse de manera personal. La disgregación de un equipo de trabajo encargado de una tarea particular se debe establecer para un momento específico y debe tener un punto final reconocible. No obstante, muchos equipos de trabajo (por ejemplo, el comité ejecutivo del consejo de administración de la organización) son permanentes.

Cuando cambian sus miembros, se podría presentar cierto reciclaje por etapas anteriores en lugares de la disgregación. Los nombramientos para periodos escalonados minimizaran la cantidad de reciclaje que se requiere.

- La comunicación es una actividad fundamental a lo largo de la vida de un equipo.

La comunicación efectiva ayuda a garantizar que el equipo logre sus objetivos. El recuadro de competencia para la comunicación ilustra la importancia de la comunicación en el equipo de investigación y desarrollo que generó el teléfono RAZR de Motorola.

- Factores que determinan el éxito de los equipos

Según Robbins y Jude ( 2015 ), los cuatro factores contextuales que tienen una relación más significativa con el desempeño de un equipo son disponibilidad de los recursos adecuados, liderazgo eficaz , clima de confianza y evaluación del desempeño y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo.

- Recursos adecuados.

Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande, cada equipo de trabajo depende del apoyo de recursos externos al grupo. La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad que tiene un equipo de realizar su trabajo de manera efectiva y de alcanzar sus metas. Como se concluyó en un estudio, después de analizar 13 factores que tenían relación potencial con el desempeño del grupo, “quizás una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz sea el apoyo que el grupo recibe de la organización”. Este apoyo incluye información oportuna, los dispositivos adecuados, el personal correcto, los estímulos y el apoyo administrativo.

- Liderazgo y estructura.

Los equipos no pueden funcionar si no están de acuerdo con la división de las actividades y si no se aseguran de que todos comportan la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre cuestiones específicas del trabajo, y sobre la forma en que estas se ajustan para integrar la habilidades individuales, requiere del liderazgo y la estructura de la gerencia o de los propios miembros del equipo. Esto ocurre especialmente en los equipos autodirigidos, cuyos integrantes absorben gran parte de las obligaciones que suelen asumir los gerentes.

El liderazgo es demasiado importante en los sistemas de equipos múltiples, donde diversos equipos coordinan sus esfuerzos para lograr el resultado deseado. En estos casos, los líderes necesitan dar facultades de decisión a sus equipos al delegar en ellos las responsabilidades, de modo que adopten el papel de facilitadores para asegurarse de que los equipos trabajen en conjunto y no unos contra otros. Los equipos que establecen un liderazgo compartido al delegar de manera eficaz suelen ser más eficaces, que los equipos que tienen una estructura tradicional con un solo líder.

- Clima de Confianza.

Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes.<sup>21</sup> La confianza entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, y une a los miembros a partir de la creencia de que los otros integrantes del equipo no sacaran ventaja de ellos. Por ejemplo, es más probable que los miembros de un equipo corran riesgo y exponga sus vulnerabilidades cuando creen que pueden confiar en sus compañeros. Asimismo, como veremos en el capítulo 12, la confianza es el fundamento del liderazgo, ya que permite que el equipo acepte las metas y las decisiones del líder, y se comprometa con ellas.

- Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas.

¿Qué se hace para lograr que los miembros del equipo se responsabilicen tanto a nivel individual como en conjunto? Quizá las evaluaciones del desempeño individual y los incentivos interfieren con el desarrollo de los equipos de alto rendimiento. Por tanto, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la gerencia debería modificar la evaluación tradicional orientada al individuo, así como el sistema de recompensas, para que realmente reflejen el desempeño del equipo, y enfocarse también en sistemas híbridos que reconozcan a cada miembro por sus contribuciones excepcionales, y recompensar a todo el grupo por los resultados.

#### d) Técnicas del Trabajo en Equipo

- Círculos de calidad.

Según Robbins y Jude ( 2009 ), grupo de trabajo constituido por empleados que se reúnen en forma regular para analizar sus problemas con la calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.

Es un grupo de 8 a 10 trabajadores y supervisores que comparten un área de responsabilidad y sostiene reuniones en forma regular, lo común es que lo hagan una vez a la semana, con tiempo de la empresa y sobre las premisas de ésta, a fin de analizar sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar las acciones correctivas.

Una revisión de las evidencias de los círculos de calidad indica que tienden a generar poco o ningún efecto en la satisfacción de los empleados, y aunque muchos estudios reportan resultados positivos en cuanto a la productividad, no está garantizado de ninguna manera que así ocurra. El fracaso de muchos programas de círculos de calidad para producir beneficios medibles ha llevado a discontinuar un gran número de ellos.

- Técnica de Tormenta de ideas.

Proceso de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas.

La tormenta de ideas pretende superar las presiones para la conformidad en los grupos interactuantes que retrasan el desarrollo de alternativas creativas. Lo logra con la utilización de un proceso para generar ideas que estimula en específico cualquier alternativa y todas las posibles, al tiempo que impide cualquier crítica hacia ellas.

En una sesión común de tormenta de ideas, toman asiento alrededor de una mesa de seis a doce personas. El líder del grupo planea el problema en forma clara de modo que todos los participantes lo entiendan. Después, los miembros se “desatan” con tantas alternativas como pueden dar en un lapso de tiempo dado. No se permite hacer ninguna crítica y todas las alternativas se registran para su discusión y análisis posteriores. El que una idea estimule a los demás y que se pospongan los juicios incluso de las sugerencias más atrevidas anima a los miembros del grupo a “pensar en lo inusual”.

La tormenta de ideas sí las genera, pero no de manera muy eficiente. Las investigaciones demuestran de manera consistente que los individuos que trabajan solos generarán más ideas que un grupo en sesión de lluvia.

- Técnica de grupo nominal.

Método para tomar decisiones en grupo, en que los miembros individuales se reúnen cara a cara para unificar sus juicios en forma sistemática pero independiente.

La técnica de grupo nominal restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones, de donde se deriva el término nominal. Los miembros del grupo se encuentran todos físicamente presentes, como en una reunión

tradicional, pero operan de manera independiente. En específico, se presenta un problema y después se dan los siguientes pasos:

- Los miembros se reúnen como grupo, pero antes de que tenga lugar cualquier discusión cada uno escribe sus ideas acerca del problema.
- Después de un periodo de silencio, cada miembro presenta una sola idea al grupo, por turno, hasta que todas hayan sido presentadas y registradas. Hasta ese momento no hay ninguna discusión.
- Ahora, el grupo analiza las ideas para aclararlas y evaluarlas.
- En silencio, y en forma independiente, cada miembro del grupo jerarquiza las ideas y aquella con mayor calificación agregada determina la decisión final.

### **1.2.2 Empresa que fabrica productos de aluminio.**

#### a) Empresa

Real Academia Española (2014), unidad de organizaciones dedicada a actividades industriales mercantiles, o de prestación de servicios con fines lucrativos.

#### b) Aluminio: (del ingl. Aluminium, y este del lat. Alumn-inis).

Elemento químico metálico, de núm.atóm. 13, de color similar al de la plata, ligero, resistente y dúctil, muy abundante en la corteza terrestre, que tiene diversas aplicaciones industriales. (Simb. Al). V. bronce de aluminio papel de aluminio.

c) Empresa de aluminio: es una unidad organizacional que se dedica a las actividades industriales o de prestación de servicios con fines lucrativos, en las cuales se elaboran productos de la construcción y del utillaje doméstico con el metal aluminio que posee color y brillo similares a los de la plata.

## II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El trabajo en equipo tiene un valor alto en las organizaciones, es tan importante como la coordinación y colaboración que existe en los miembros de un equipo deportivo. Cabe destacar que los empleados que trabajan bien juntos y se consideran parte de un equipo tienden a comunicarse mejor y a menudo aprenden a reconocer y comprender la utilidad de una comunicación asertiva para la generación de mejores resultados.

En las empresas sujeto de estudio se presentan algunas deficiencias en torno a trabajar por medio de equipos. Existen algunos distractores que perjudican la comunicación, como la música con excesivo volumen, no respetar horarios de trabajo, distribución inadecuada de las tareas y asignación de responsabilidades. Lo cual conlleva en algún momento a perjudicar la productividad de los colaboradores.

De no accionar para mitigar las dificultades presentadas se puede generar retraso en la entrega oportuna de los productos, ocasionando malestar entre los miembros del equipo, quejas de los clientes e incluso disminución de la demanda actual. Es por ello que se hace necesario reforzar los elementos, técnicas y tipos de trabajo en equipo para fortalecer el desempeño de los equipos de trabajo.

Ante esta situación se ve la importancia de realizar la presente investigación planteando la siguiente interrogante: ¿Cómo se aplica el trabajo en equipo en las empresas que se dedican a la fabricación de productos de aluminio?

### **2.1 Objetivos.**

#### 2.1.1 Objetivo General

Determinar la aplicación del trabajo en equipo en las empresas que se dedican a la fabricación de productos de aluminio.

### 2.1.2 Objetivos específicos

- a. Establecer los elementos del trabajo en equipo que más se aplican en las empresas sujeto de estudio.
- b. Determinar cuáles son los tipos de trabajo en equipo que predominan en las empresas que fabrican productos de aluminio y vidrio.
- c. Identificar las características que predominan en la formación de equipos de trabajo eficaces.
- d. Establecer las diferentes técnicas del trabajo en equipo que se practican en las empresas sujeto

## 2.2 Variable

Trabajo en equipo.

### a. Definición conceptual

Robbins y Coulter (2010), definen que el trabajo en equipo “Son aquellos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo en común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias”.

### b. Definición operacional

La mayor parte del trabajo de una empresa se realiza en equipo, y se ha descubierto que el mejor camino para lograr que los empleados sean eficaces de una forma particular es trabajar en equipo. Luego compartir con sus compañeros los procesos de

cambio que se generan en las actividades, donde se toma en cuenta las habilidades y responsabilidades que cada uno posee.

#### c. Indicadores

- Elementos del trabajo en equipo
- Tipos de trabajo en equipo
- Formación de equipos de trabajo
- Técnicas del trabajo en equipo

### **2.3 Alcances y limitaciones**

#### 2.3.1 Alcances

El trabajo de investigación se realiza en cuatro medianas empresas que se dedican a la fabricación de productos de aluminio en la ciudad de Huehuetenango, donde se entrevistan a propietarios por medio de dos cuestionarios, el primero dirigido a propietarios y el segundo a los empleados, con fin de obtener la información necesaria para conocer si utilizan el trabajo en equipo, en el desempeño laboral, por lo que los resultados obtenidos pueden ser transferidos con similares características de funcionamiento.

#### 2.3.2 Limitaciones

Se dificultó en cierta forma el trabajo de campo, debido a los horarios extensos que tienen los colaboradores, ya que las encuestas fueron pasadas de acuerdo a la

disponibilidad de tiempo sugerido por el propietario, lo cual extendió el periodo de tiempo destinado para la ejecución de la recolección de datos.

## **2.4 Aporte**

os resultados obtenidos en la investigación, serán de utilidad para los propietarios y/o administradores, colaboradores de las empresas que fabrican productos de aluminio y vidrio. Ya que trabajando en equipo se obtiene beneficios como: alcance de metas y objetivos, uso eficiente de la materia prima, rapidez y prontitud en la elaboración y entrega de productos, mejor atención al cliente, crecimiento y expansión de la empresa, mejores relaciones interpersonales y laborales, disponibilidad y compromiso de los trabajadores.

Contando con un diagnóstico de la situación relacionada al trabajo en equipo y la aplicación de esta herramienta en las actividades laborales de la organización. También será de beneficio para los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar y otras universidades, como medio de referencia en futuras investigaciones, y en general para toda aquella persona que por diversas razones desee conocer la herramienta y su aplicación en las empresas sujeto de estudio.

### III MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Para el presente estudio se tomaron en cuenta, a propietarios y empleados de cuatro medianas empresas que fabrican productos de aluminio en la ciudad de Huehuetenango.

Los colaboradores se encuentran distribuidos en: gerentes, secretarias y colaboradores de los talleres de las fábricas. Estos empleados se encuentran entre un rango de 18 a 40 años de edad, de género masculino y femenino.

#### 3.2 Población y muestra

Se determinó realizar la investigación en una población de medianas empresas que fabrican productos de aluminio, como: vitrinas, cancelas de baño, mostradores, ventanas, puertas, cielos falsos, fachadas y demás productos que se fabrican a base de aluminio y vidrio, con cobertura a nivel departamental y regional, siendo estas: Corporación Mundo Industrial S.A, Industrias Perfiglass, Vidriería y Aluminios D Palacios, Vidrios Industriales Vidinsa.

Teniendo en común un promedio de 4 a 16 colaboradores cada una, mediante un censo que según Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo. se obtuvo un total de 42 elementos que se convirtieron en población y muestra en el estudio realizado, los cuales fueron encuestados mediante una boleta de opinión, estando distribuidos en la siguiente tabla:

### Distribución de sujetos de estudio.

#### Descripción laboral

Nombre de empresa	Total	Gerentes	Secretarias	Colaboradores.	Muestra Sub totales
Corporación Mundo Industrial S.A	16	1	1	14	16
Industrias Perfiglas	12	1	1	10	12
Vidrios Industriales Vidinsa	10	1	1	08	10
Vidriería y Aluminios D Palacios.	04	1	1	02	04
Total General	42	4	4	34	42

Fuente: Información proporcionada por cuatro empresas.

### 3.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de la información del trabajo de campo, consistieron en dos boletas de opinión dirigidas a gerentes y colaboradores de las medianas empresas seleccionadas que se dedican a la fabricación de productos de aluminio en la ciudad de Huehuetenango. Estos instrumentos se estructuraron con la modalidad de preguntas abiertas y cerradas con una totalidad de 10 preguntas en cada uno.

### 3.4 Procedimiento

3.4.1 Selección del tema de investigación: se presentaron tres temas de investigación, los cuales fueron revisados por el docente, quien indicaba las correcciones y recomendaciones necesarias, de los cuales se seleccionó un tema.

3.4.2 Búsqueda de antecedentes relacionados con la variable y unidad de análisis del tema seleccionado, en libros, tesis de distintas universidades, periódicos, revistas y páginas de internet.

3.4.3 Realización del marco teórico, en donde se establecen teorías y conceptos de la variable de investigación (trabajo en equipo) y de la unidad de análisis (medianas empresas)

3.4.4 Descripción del planteamiento del problema, describiendo los objetivos, generales y específicos, variable de estudio (trabajo en equipo), alcances de la investigación y el aporte que esta investigación tendrá.

3.4.5 Selección de sujetos de investigación, instrumentos a utilizar, universo de investigación, así como el tamaño de la población que fue de cinco medianas empresas que fabrican productos de aluminio de la ciudad de Huehuetenango.

3.4.6 Presentación de resultados: se realizó la investigación correspondiente para obtener la información y luego se procedió a tabular los datos en cuadros y gráficas para hacer el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

3.4.7 Elaboración de conclusiones en base a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos en trabajo de campo. Y se plantearon las recomendaciones de acuerdo a las conclusiones.

3.4.8 Se elaboró la bibliografía que contiene libros y sitios de Internet que se utilizaron para la fundamentación teórica.

Finalmente se diseñó una propuesta, que consiste en un programa de capacitación para fortalecer el trabajo en equipo, que contiene una serie de estrategias y que contribuye al trabajo eficiente.

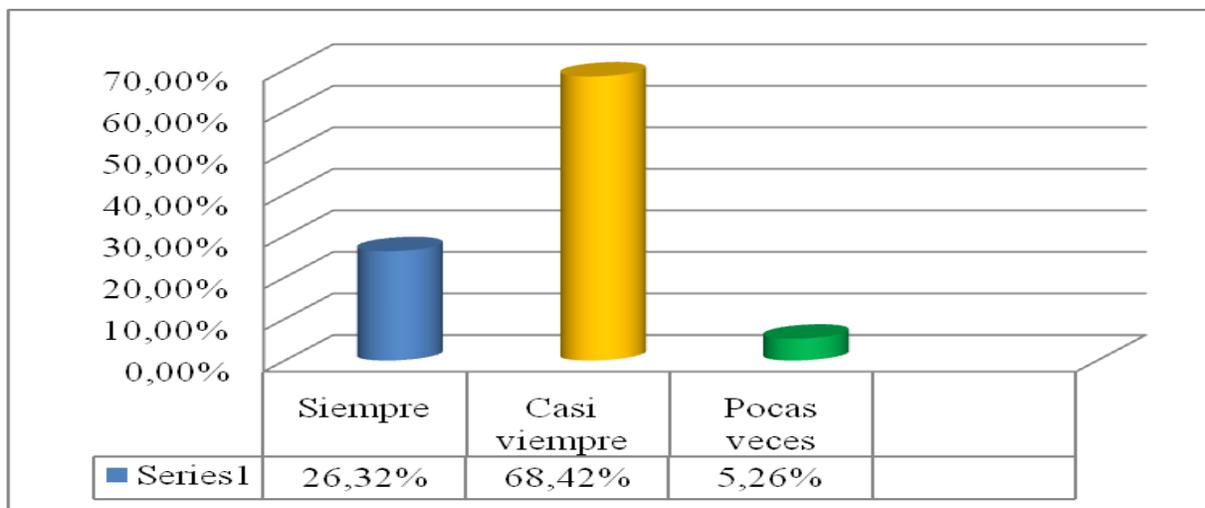
## IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Estudio con trabajadores

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo que se realizó con los colaboradores de cuatro empresas que fabrican productos de Aluminio en la ciudad de Huehuetenango y que consistió en una serie de preguntas de las cuales se obtuvieron datos que se muestran en los siguientes gráficos.

Pregunta 1, ¿Se complementan las competencias de cada miembro del equipo para lograr un objetivo en común?

Gráfica 1, Complementariedad de Competencias para lograr un objetivo en común

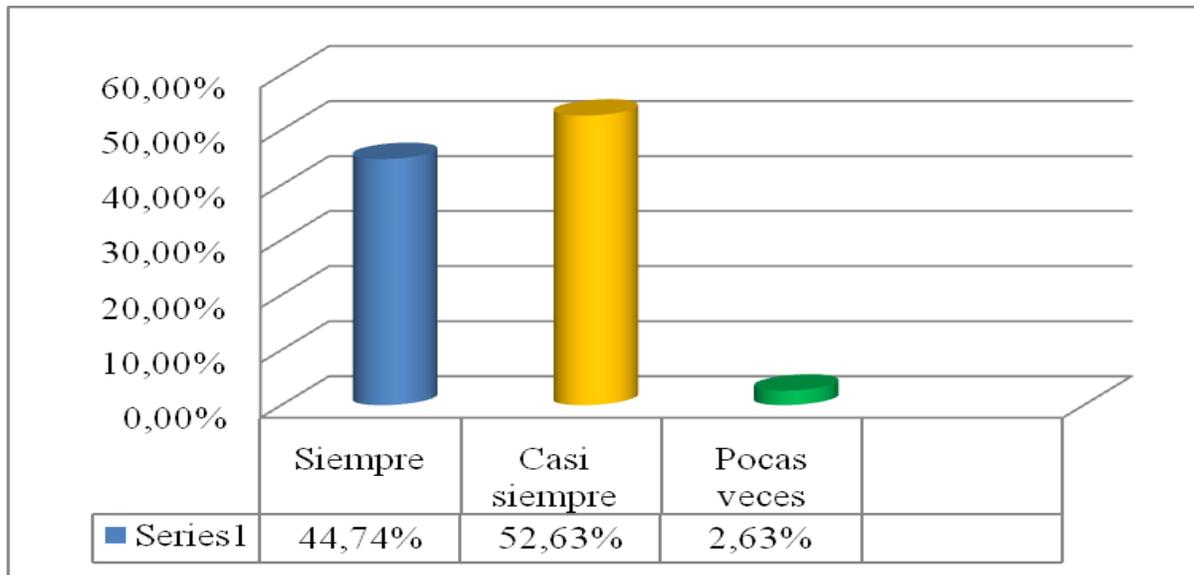


Fuente: Trabajo de campo (2016).

La mayoría de los colaboradores encuestados manifiesta que casi siempre las competencias se complementan para el logro de un objetivo en común. Sin embargo cabe resaltar que un 5.26% indica que son pocas las veces que se llega a una puesta en común para la complementariedad de los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes del personal.

Pregunta 2, ¿Los miembros del equipo están dispuestos a generar esfuerzos adicionales para el cumplimiento de los objetivos?

Gráfica 2, Esfuerzo Adicional para el Cumplimiento de los objetivos

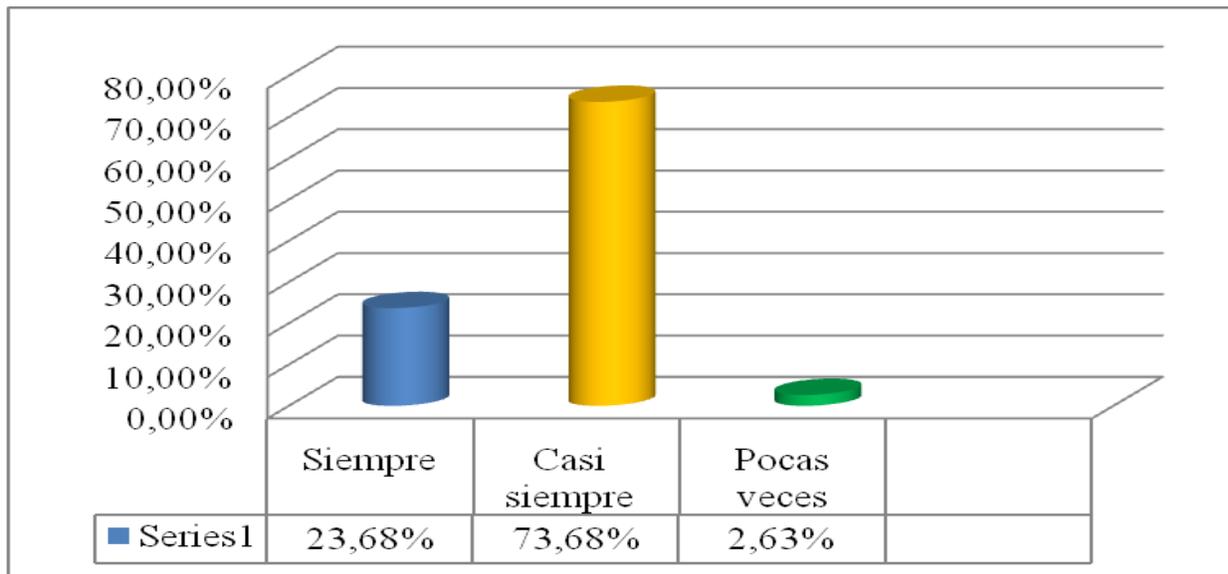


Fuente: Trabajo de campo (2016).

En un intervalo mayor entre siempre y casi siempre, manifiestan los miembros del equipo que están dispuestos a generar esfuerzos adicionales y el 2.53% indica pocas veces.

Pregunta 3, ¿Hay disponibilidad de parte de los miembros del equipo a dar más tiempo de lo establecido en la empresa?

Gráfica 3, Disponibilidad de los miembros del equipo para dar más tiempo de lo establecido en la empresa

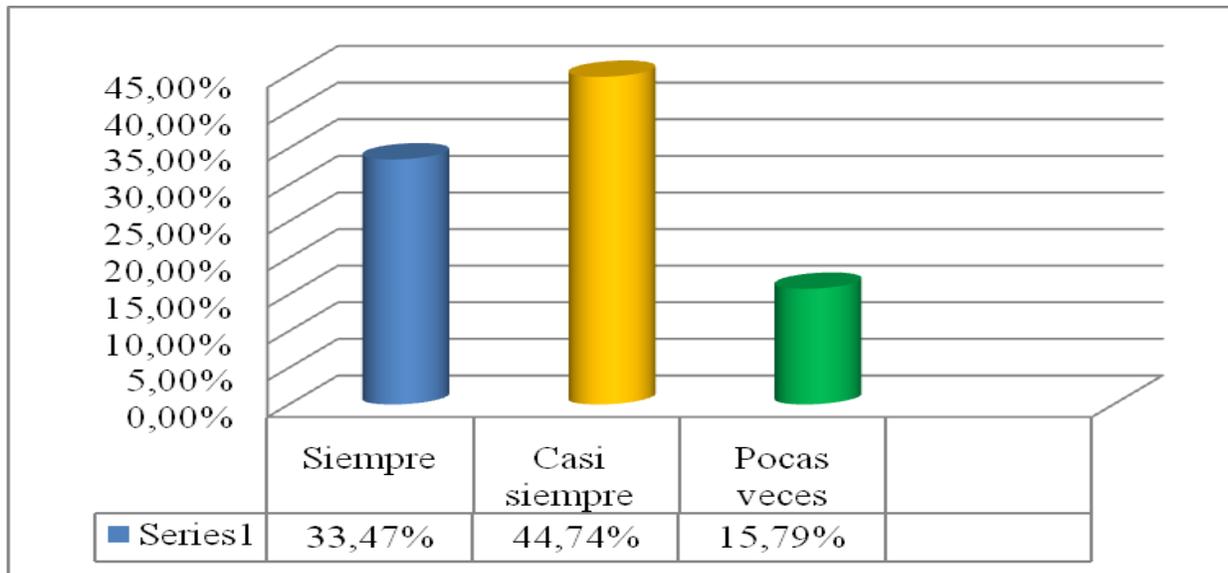


Fuente: Trabajo de campo (2016).

La mayoría de los colaboradores manifiesta que casi siempre existe disponibilidad para dar más tiempo de lo establecido, no obstante un 2.63% indica que pocas veces.

Pregunta 4, ¿Se tiene la suficiente confianza para resaltar las áreas de mejora para cada uno de los miembros del equipo?

Gráfica 4, Confianza para resaltar las áreas de mejora con los miembros del equipo

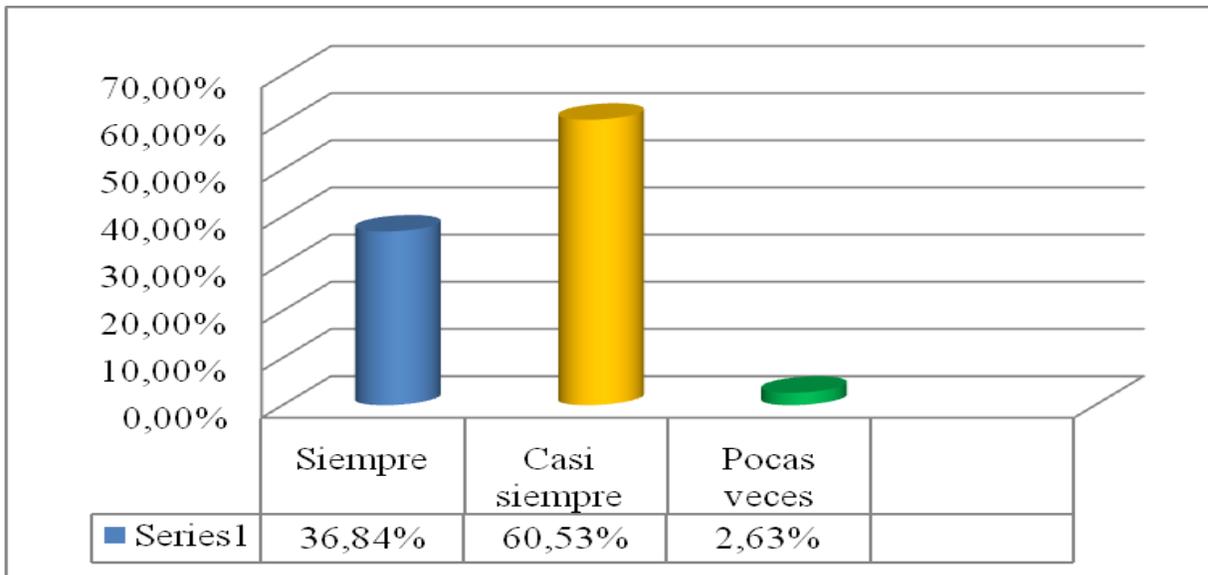


Fuente: Trabajo de campo (2016).

Casi siempre existe la suficiente confianza para resaltar las áreas de mejora, pero existiendo una variante mínima entre siempre casi siempre, y una minoría de pocas veces manifiesta que 15.79% es todo lo contrario.

Pregunta 5, ¿Existe adecuada coordinación de las actividades del equipo?

Gráfica 5, La adecuada coordinación de las actividades del equipo

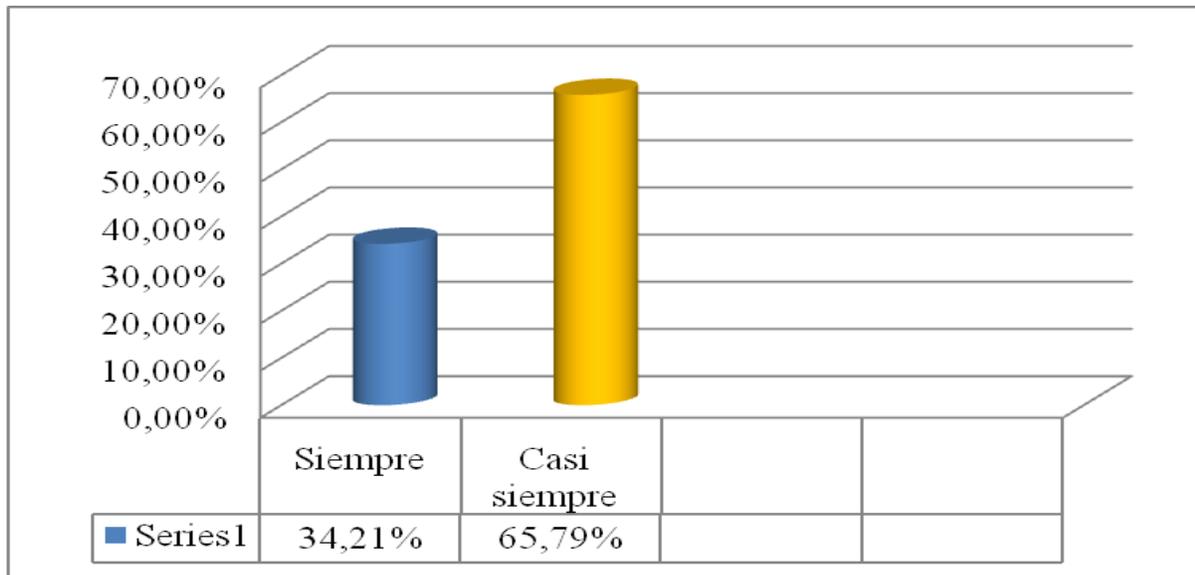


Fuente: Trabajo de campo (2016).

La mayoría de los trabajadores manifiesta que casi siempre existe una adecuada coordinación en la actividades entre los miembros del equipo, sin embargo existe una minoría que comprende al 2.63% que señaló lo contrario.

Pregunta 6, ¿Entre los miembros del equipo de trabajo existe una comunicación efectiva?

Gráfica 6, La adecuada comunicación entre los miembros del equipo de trabajo

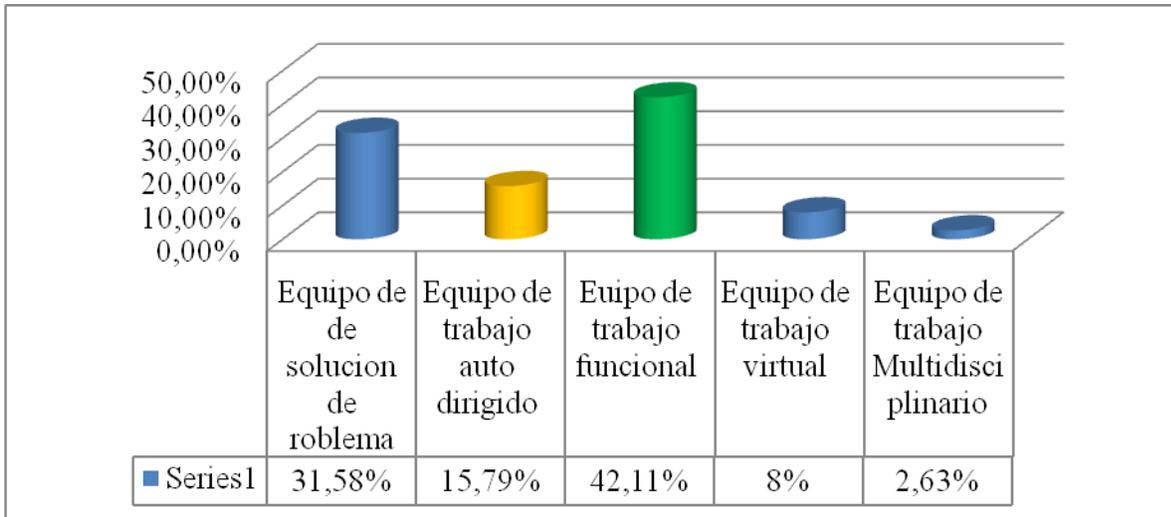


Fuente: Trabajo de campo (2016).

Los colaboradores manifiestan que siempre o casi siempre existe una armonía efectiva entre los integrantes del equipo de trabajo.

Pregunta 7, ¿De los siguientes tipos de trabajo en equipo cual considera que se aplica en la empresa?

Gráfica 7, Tipos de trabajo en Equipo

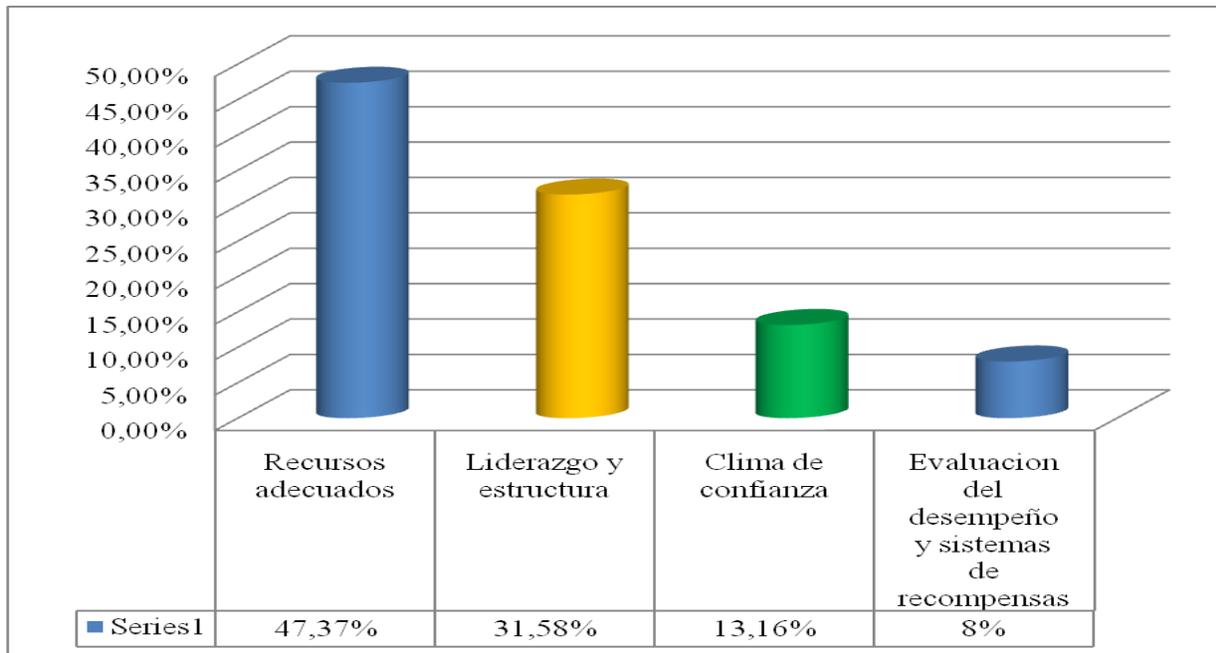


Fuente: Trabajo de campo (2016).

Los colaboradores manifiestan que un 42.11% utiliza el equipo de trabajo funcional, sin embargo una minoría que equivale a un 2.38 % indica que el trabajo utilizado es virtual. Y el restante de los porcentajes quedo distribuido con los indicadores señalados en la gráfica.

Pregunta 8, ¿Del tipo de trabajo que más se aplica en la empresa cuál considera que son los factores que determina el éxito de los equipos?

Gráfica 8, Factores que determinan el éxito de los equipos

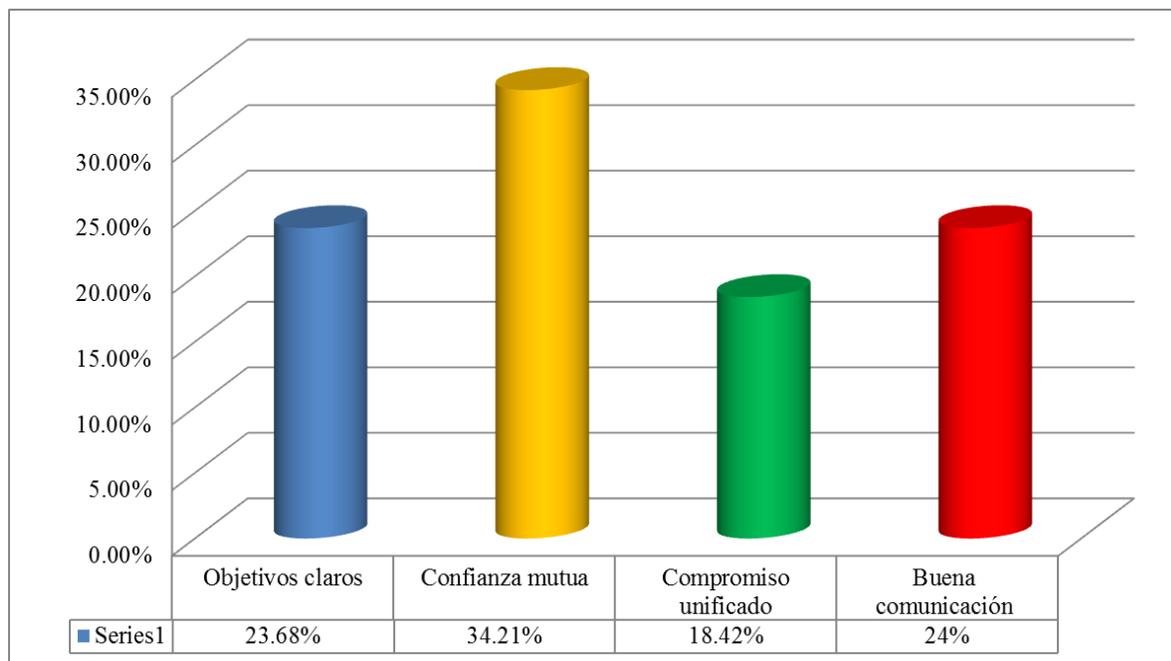


Fuente: Trabajo de campo (2016).

Los colaboradores manifestaron que el factor de recursos adecuados es el que sobresale en el desarrollo de las actividades, pues se dio en un 47.37%, y existe una diferencia mínima entre el factor liderazgo y estructura, que dio una diferencia del 31.58 %, quedando claro que el factor clima de confianza y evaluación del desempeño son parámetros que se dan al final del proceso laboral.

Pregunta 9, ¿De las siguientes características para la formación de equipos de trabajo cuáles considera en su orden de importancia que son los más significativos?

Gráfica 9, Característica del Trabajo en Equipo

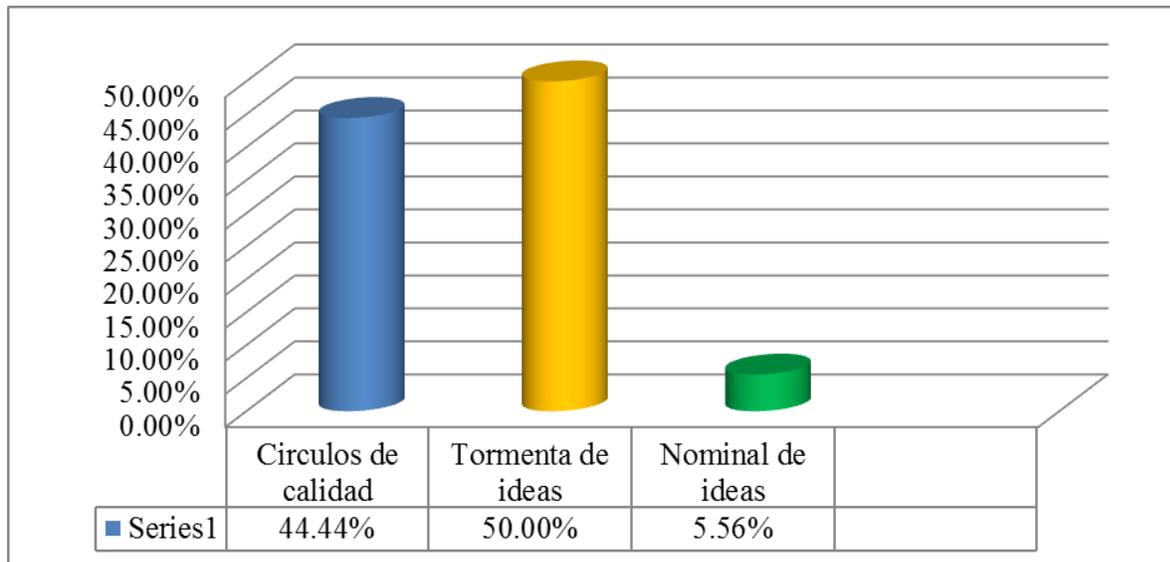


Fuente: Trabajo de campo ( 2016 ).

El 34.21% de colaboradores manifestó que la característica de la confianza mutua es la más significativa, sin embargo una minoría, la cual equivale al 18.42% dice que es, el compromiso unificado y el resto de los resultados lo demuestra la gráfica.

Pregunta 10, ¿De las siguientes técnicas del trabajo en equipo cuál utiliza en la empresa?

Gráfica 10, Técnicas del trabajo en Equipo



Fuente: Trabajo de campo (2016).

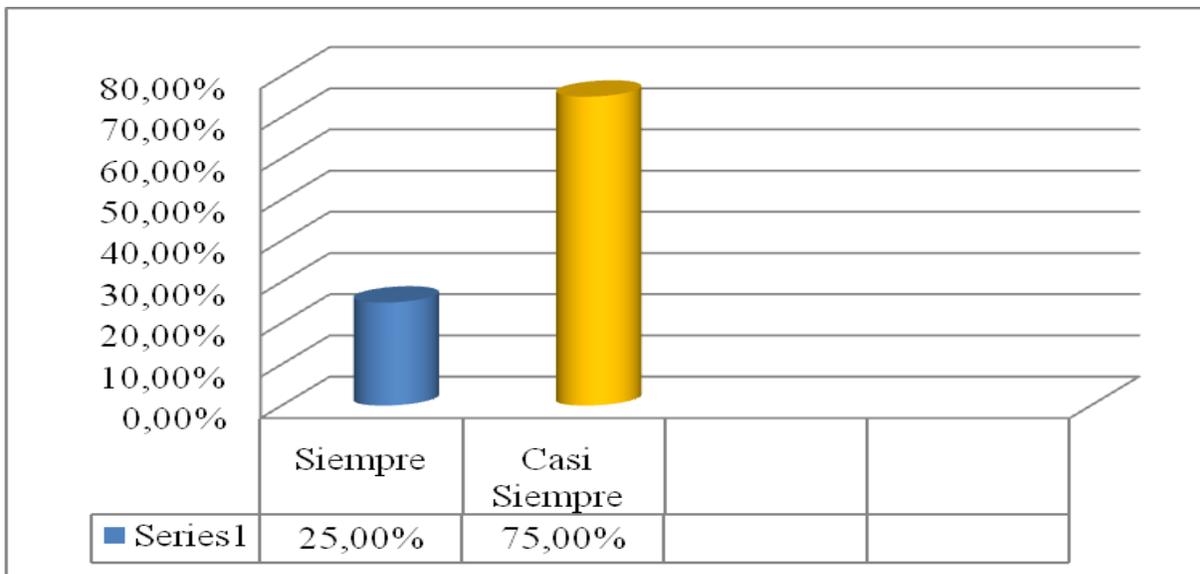
Los colaboradores indican en un alto porcentaje que la tormenta de ideas y los círculos de calidad son las técnicas más utilizadas en la empresa, mientras un 5.56% es la nominal de ideas.

## 4.2 Estudio dirigido a gerentes

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo que se realizó con los Gerentes de cuatro empresas que fabrican productos de Aluminio de la ciudad de Huehuetenango y que consistió en una serie de preguntas de las cuales se obtuvieron resultados que se muestran en los siguientes gráficos.

Pregunta 1, ¿Considera que las competencias de cada miembro del equipo apoyan el objetivo en común?

Gráfica 11, Complementariedad de Competencias para lograr un objetivo en común

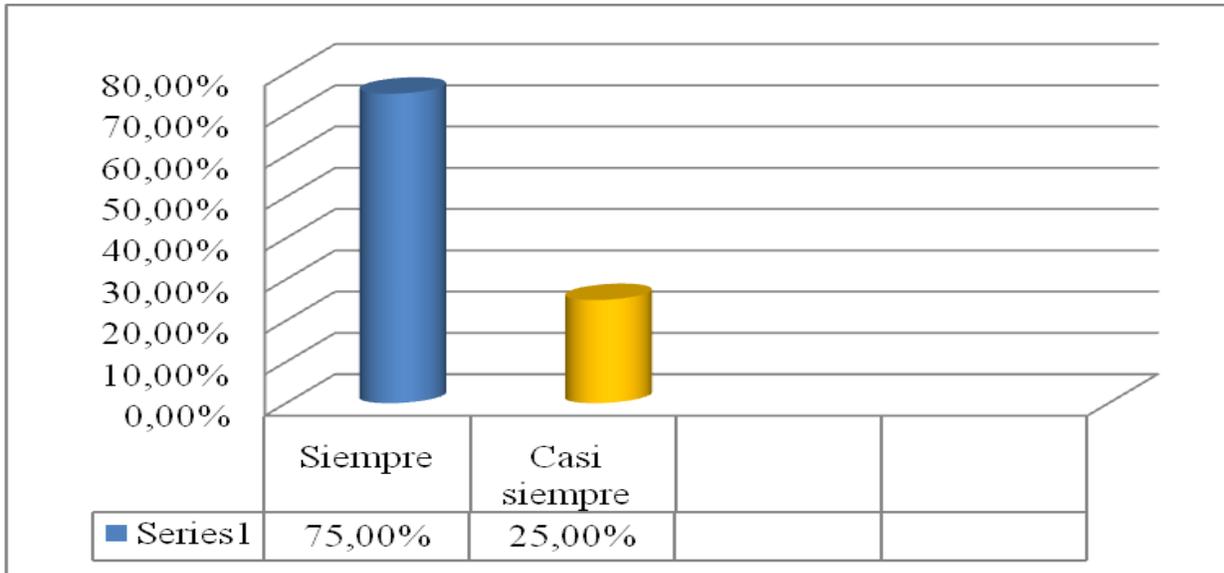


Fuente: Trabajo de campo (2016).

La mayoría de los gerentes manifiesta que casi siempre las competencias son logradas a través de los miembros del equipo, lo cual denota la complementariedad.

Pregunta 2, ¿Los miembros del equipo de trabajo generan esfuerzos adicionales para el cumplimiento de los objetivos?

Gráfica 12, Esfuerzos Adicionales para el Cumplimiento de los objetivos

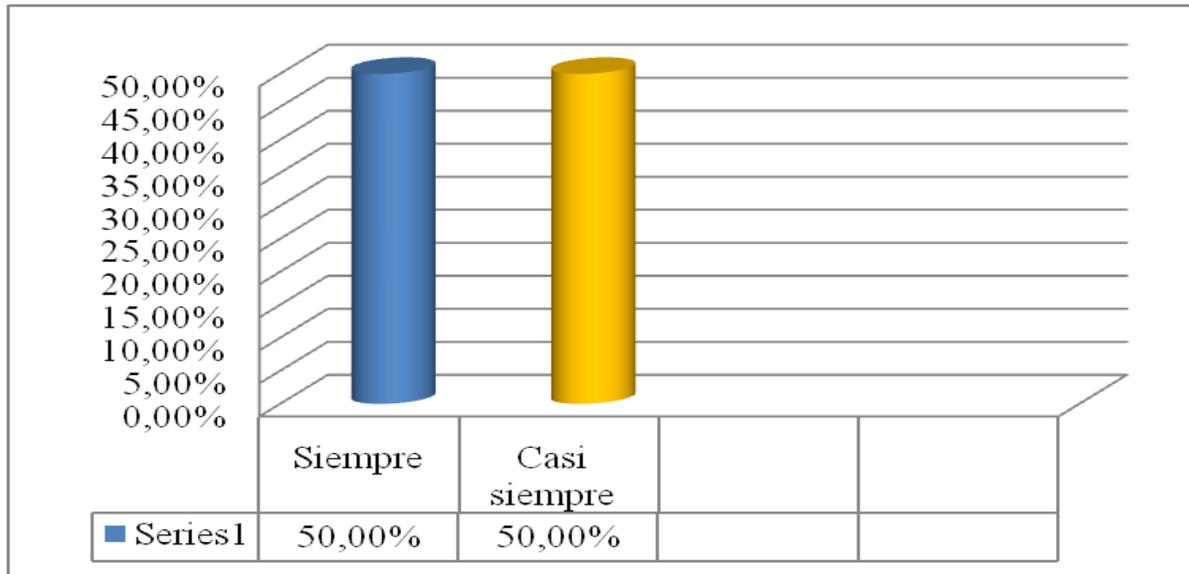


Fuente: Trabajo de campo (2016).

La mayoría de los gerentes encuestados indican que siempre los miembros del equipo generan esfuerzos adicionales para alcanzar el cumplimiento de los objetivos, mientras que una minoría indica que casi siempre existen esfuerzos adicionales.

Pregunta 3, ¿Los miembros del equipo dan más tiempo de lo establecido en la empresa?

Gráfica 13, Disponibilidad de los miembros del equipo para dar más tiempo de lo establecido en la empresa

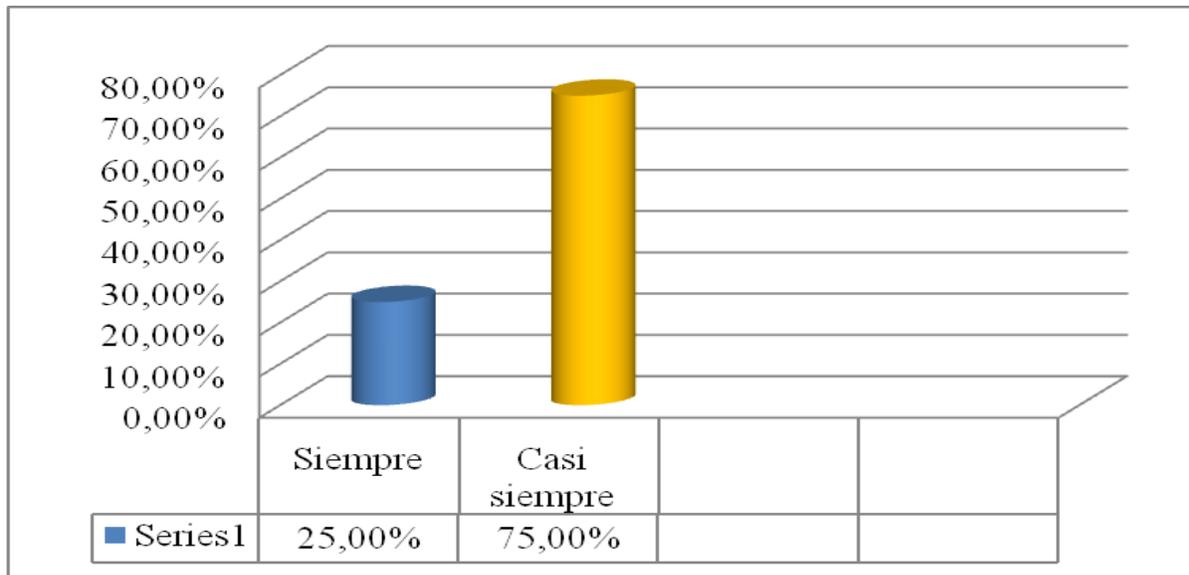


Fuente: Trabajo de campo (2016).

La mitad de los sujetos encuestados indican que siempre o casi siempre están identificados con dar más tiempo de lo establecido a la empresa.

Pregunta 4, ¿Considera que existe la suficiente confianza para retroalimentar las áreas de mejora en los miembros del equipo?

Gráfica 14, Confianza para resaltar las áreas de mejora con los miembros del equipo

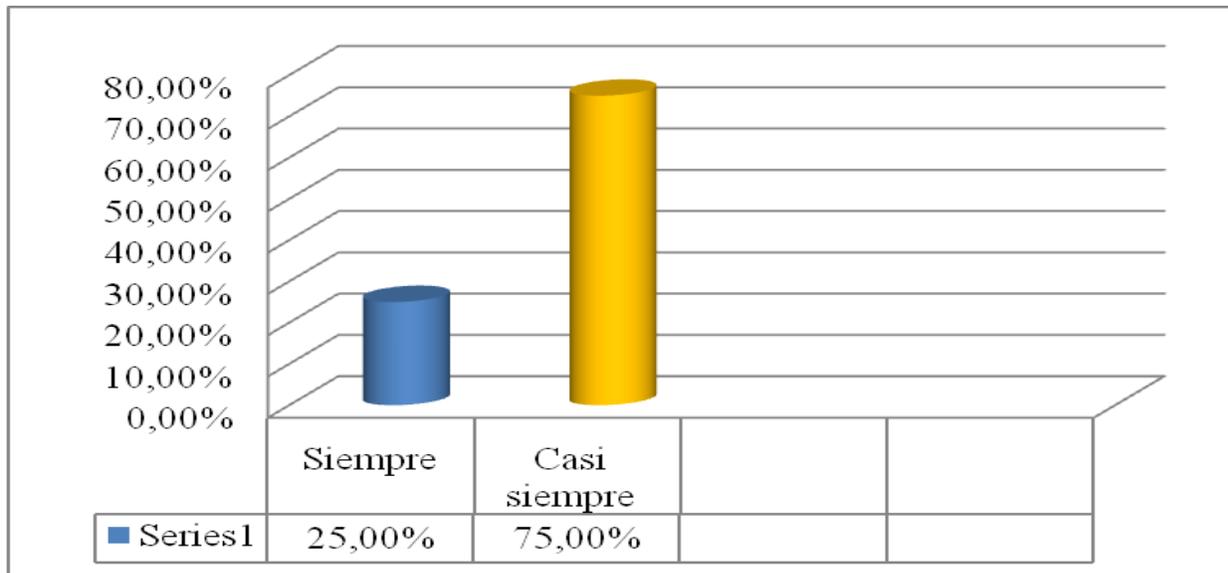


Fuente: Trabajo de campo (2016).

La mayoría de gerentes indica que casi siempre existe la suficiente confianza para retroalimentar las áreas de mejora en los miembros del equipo; una minoría manifiesta que siempre.

Pregunta 5, ¿Considera que la coordinación de las actividades del equipo es la adecuada?

Gráfica 15, La adecuada coordinación de las actividades del equipo

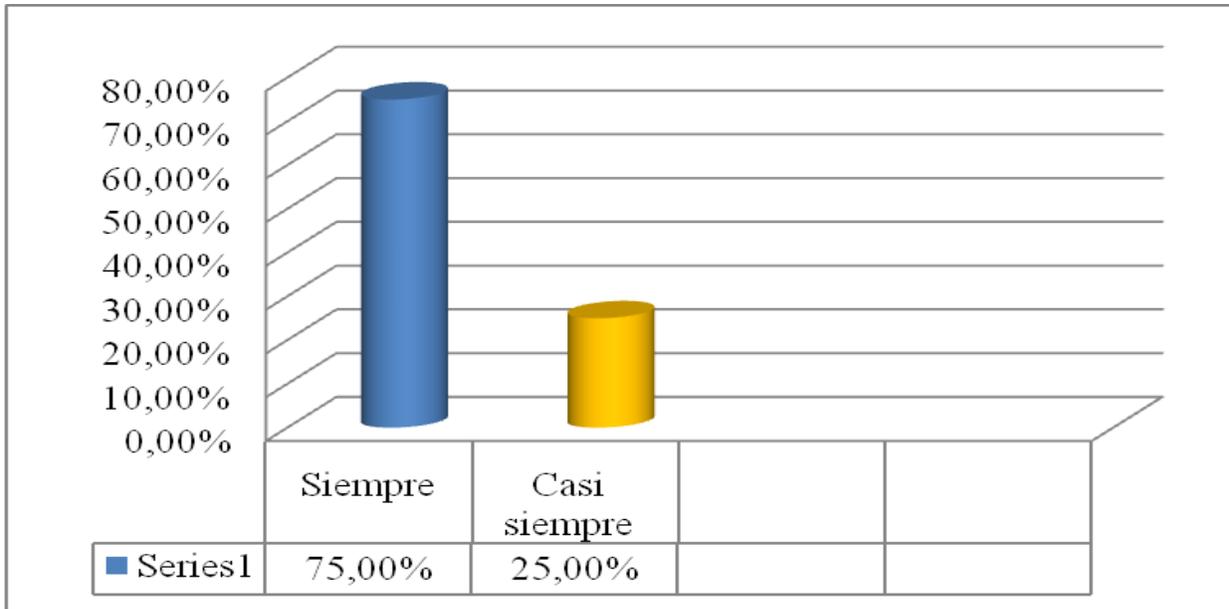


Fuente: Trabajo de campo (2016).

La mayoría de los gerentes manifiestan que casi siempre la coordinación de las actividades del equipo se desarrolla de manera adecuada, mientras que el 25% que corresponde a un gerentes indica que la coordinación de las actividades del equipo es siempre adecuada.

Pregunta 6, ¿Es efectiva la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo?

Gráfica 16, La adecuada comunicación entre los miembros del equipo de trabajo

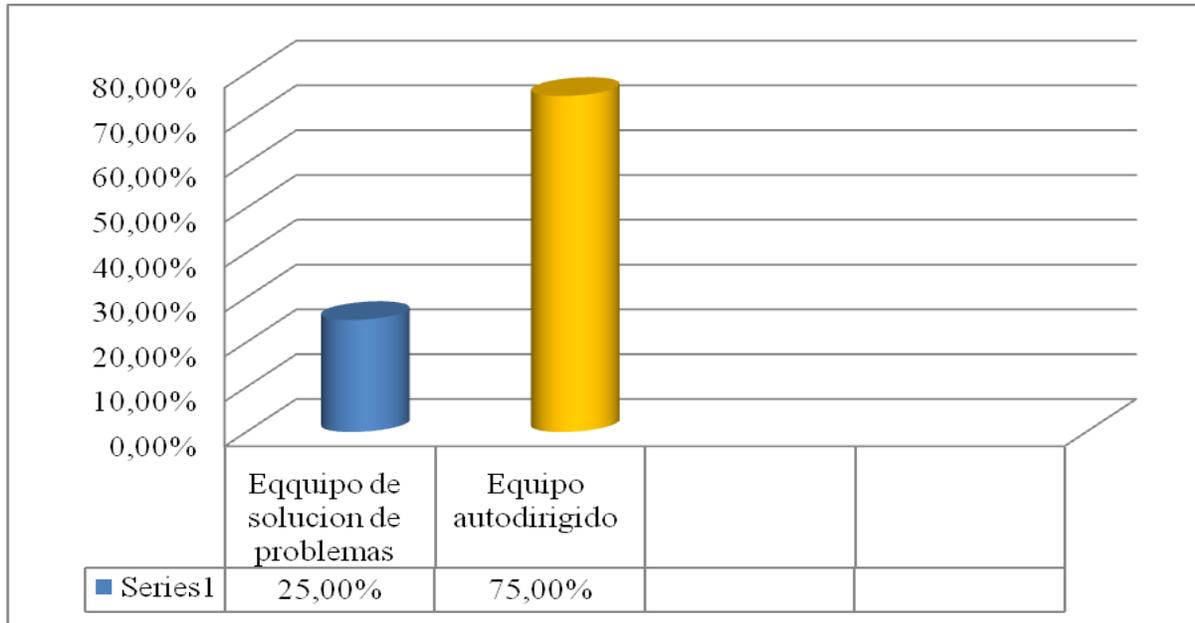


Fuente: Trabajo de campo (2016).

La mayoría de gerentes manifiesta que siempre la comunicación es efectiva, mientras que un gerente indica que casi siempre hay interferencia de comunicación entre los miembros del equipo.

7. ¿Considera usted que de los diferentes tipos de trabajo en equipo, cual es el que más se aplica en su empresa?

Gráfica 17, Tipos de trabajo en Equipo

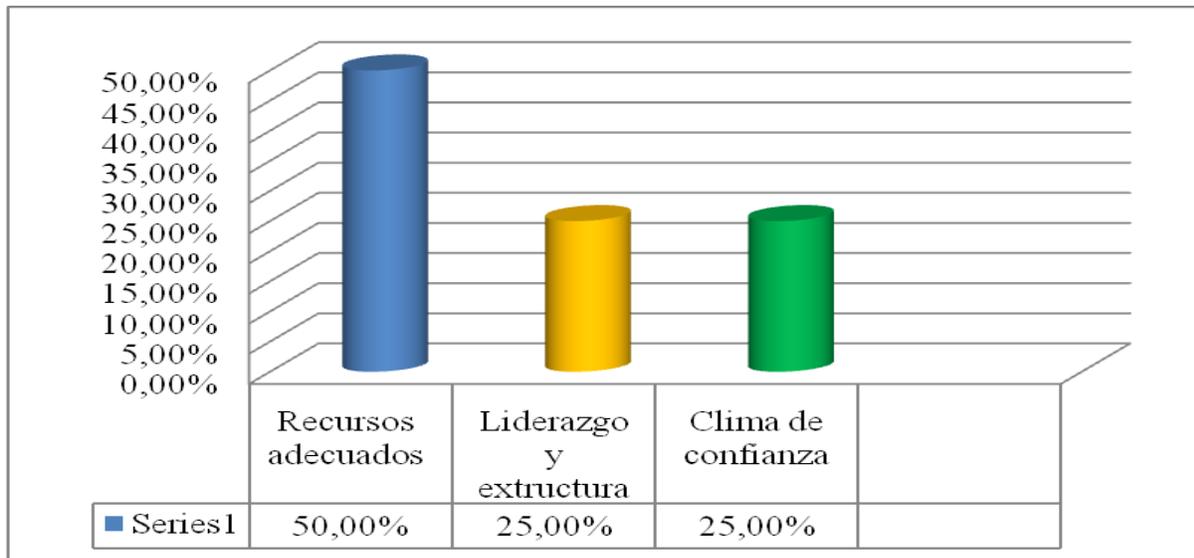


Fuente: Trabajo de campo (2016).

La mayoría de los gerentes encuestados manifiesta que entre los tipos de equipo auto dirigido, es el que más se manifiesta en su empresa, mientras que una minoría aplica el equipo de solución de problemas.

8. ¿De acuerdo al tipo de trabajo que más se aplica en su empresa, cuál considera que es el factor que determina el éxito de los equipos?

Gráfica 18, Factores que determinan el éxito de los equipos

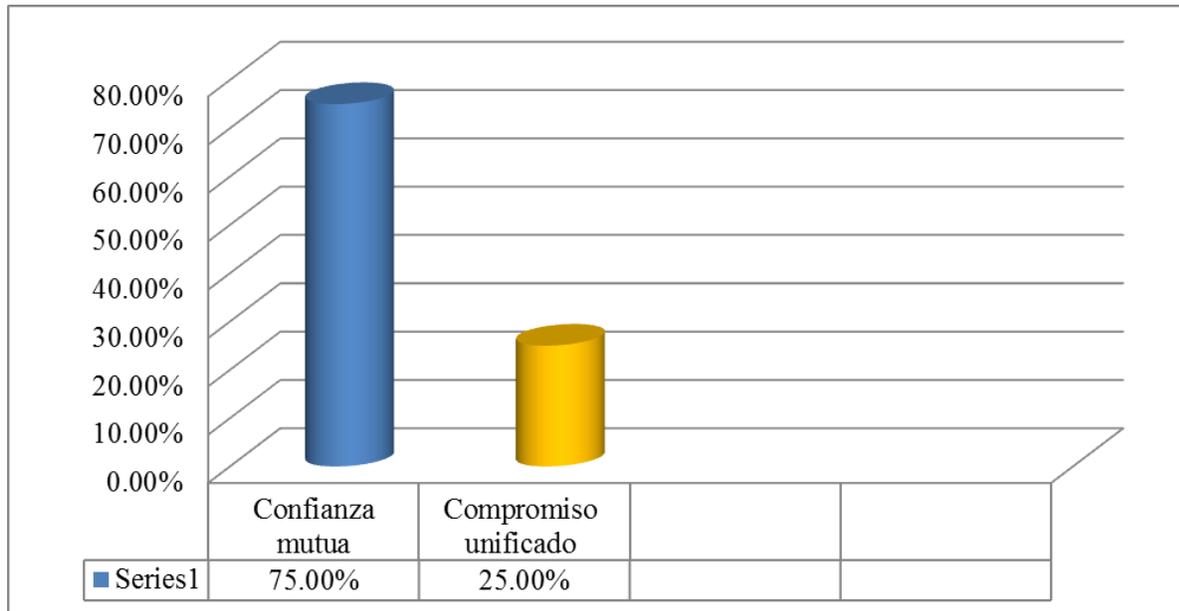


Fuente: Trabajo de campo (2016).

Los gerentes encuestados manifiestan que, el factor que determina el éxito de los equipos fue: la disponibilidad de los recursos adecuados, pues el resultado se dio en un 50 %. El factor liderazgo y estructura ocupa una segunda posición y una tercera posición lo obtuvo el clima de confianza.

9. ¿Entre las características para la formación de equipos de trabajo, cuál considera que es la de mayor importancia y significativa?

Gráfica 19, Características para la formación de Equipo de Trabajo

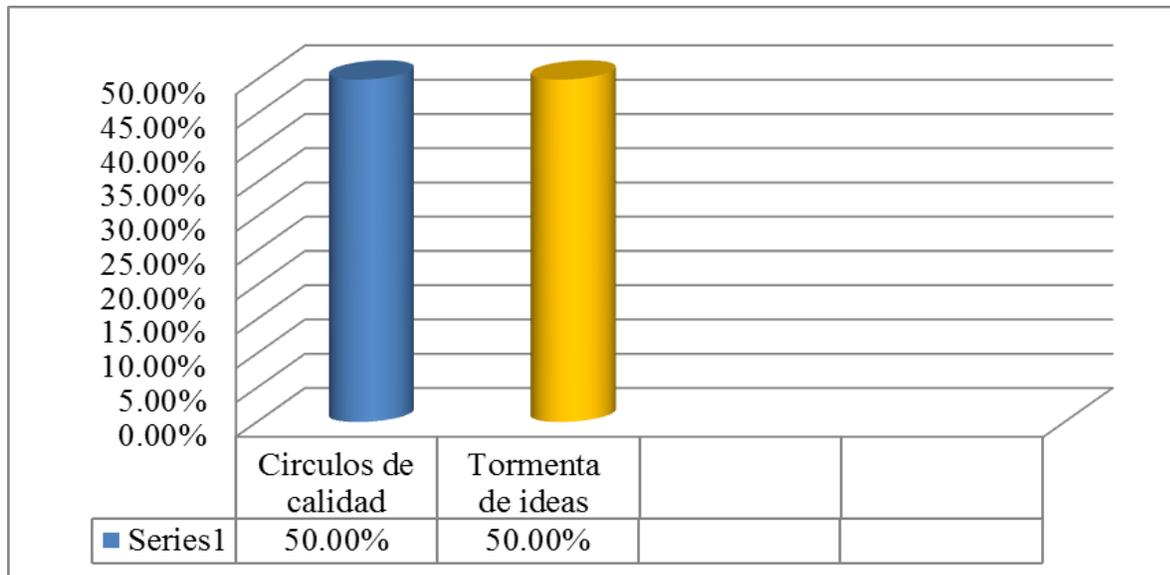


Fuente: Trabajo de campo (2016).

La mayoría de los gerentes indican que la confianza mutua es la característica de mayor importancia y significativa, mientras que una minoría manifiesta que es el compromiso unificado.

10. ¿Cuál de las siguientes técnicas del trabajo en equipo considera usted que se aplica en su empresa?

Gráfica 20, Técnicas del Equipo de Trabajo

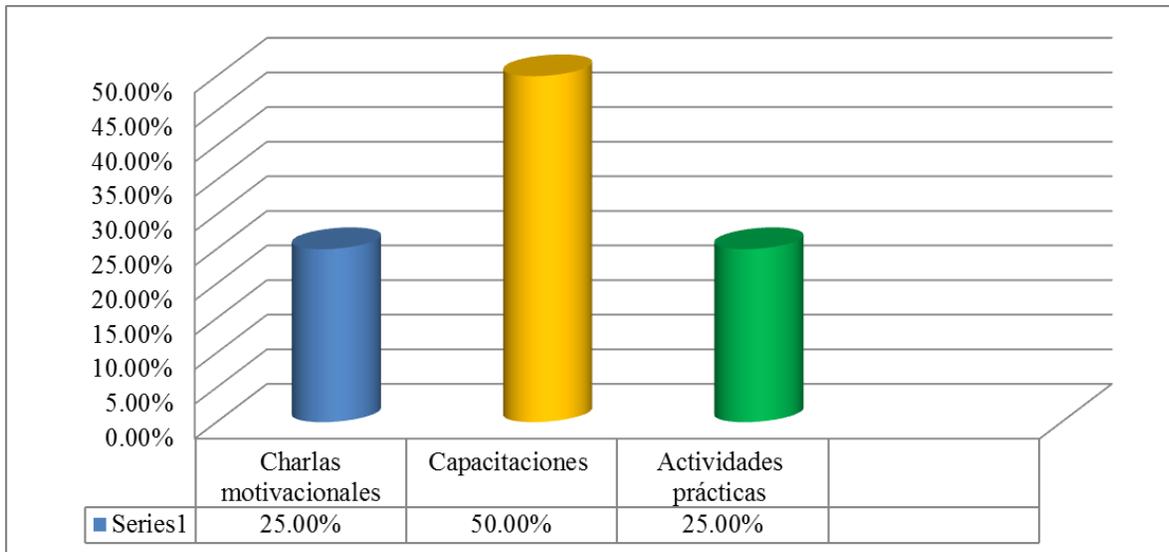


Fuente: Trabajo de campo (2016).

Los gerentes encuestados indican, que los círculos de calidad y la tormenta de ideas que equivalen a la mitad del porcentaje son las técnicas que más se aplican en su empresa.

11. ¿Cómo fomenta el trabajo en equipo en su empresa?

Gráfica 11, Cómo se fomenta el trabajo en equipo



Fuente: Trabajo de campo (2016).

50% de los gerentes indicó que es necesario realizar capacitaciones para los colaboradores, sin embargo la otra mitad manifestó que es a través de charlas y actividades prácticas.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este trabajo de investigación tuvo como propósito determinar el grado de aplicación del trabajo en equipo de medianas empresas que fabrican productos de aluminio en la ciudad de Huehuetenango. Con este estudio se comprobaron los resultados obtenidos y que intervinieron en el ambiente laboral que se desarrolló tanto entre los colaborados como en gerentes. En el presente informe se presentaron los siguientes resultados.

Para desarrollar un clima de armonía saludable fue necesario la aplicación de los elementos: complementariedad, compromiso, la confianza, la coordinación de acciones, comunicación efectiva, los elementos del trabajo en equipo, tipos de equipos de trabajo, características que predominan en la formación de equipos de trabajo, factores que determinan el éxito de los equipos y las técnicas del equipo de trabajo.

Para poder sustentar y fortalecer el siguiente trabajo fue necesario tomar en cuenta la variable y para ello fue necesario citar algunos autores que hablan sobre el trabajo en equipo y de las medianas empresas que fabrican productos de aluminio en la ciudad de Huehuetenango.

Durante el proceso de esta investigación se pudo establecer que la mayoría de los expositores en el marco teórico, coinciden en un alto grado de aceptación, pues según la interpretación de resultados a través de la representación gráfica, este trabajo fue de vital importancia, según las tablas representativas se dieron ciertos cuestionamientos en el proceso, tal es el caso de las respuestas que dieron los colaboradores cuando se les hizo referencia especialmente en la pregunta uno, cuando se les cuestiono sobre si se complementan las competencias de cada miembro del equipo para lograr un objetivo en común, los colaboradores manifestaron que casi siempre las competencias se complementan para el logro de un objetivo en común, que se dio en una gran mayoría.

Mientras que los colaboradores en relación a la disponibilidad de dar más tiempo de lo establecido en la empresa indicaron en un 73.68 %, que casi siempre existe disponibilidad para dar más tiempo de lo establecido. Ezquiél y Aguilar (2001), menciona que es la acción conjunta y la ayuda mutua que presupone el trabajo en equipo, exige e implica que cada uno comprende, y sobre todo que practique la complementariedad. Seguidamente los colaboradores contestaron en relación a si hay disponibilidad de parte de los miembros del equipo a dar más tiempo de lo establecido en la empresa, y la respuesta fue que casi siempre existe disponibilidad y fue en un porcentaje del 73.68% y según Hellriegel, Jackson y Slocum ( 2009 ), menciona que es la intensidad de la participación de un empleado (es decir la disponibilidad de su tiempo) y su identificación con la organización. Un fuerte compromiso se caracteriza por: 1. El apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización. 2. La disposición de realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización 3. El deseo de mantenerse en la organización en equipo. Según los colaboradores la confianza se dio en 44.74 %.

Según Sánchez (2006) menciona que es un valor ausente de inicio, con el tiempo puede ir aumentando de manera paulatina, pero si ocurre algún tipo de incidente que la pueda poner en duda, cae de forma muy rápido y posteriormente, volver a generar confianza es algo mucho más difícil. Cada persona tiene que confiar en el buen hacer y la valía del resto de sus compañeros. Es más esta confianza lo lleva a aceptar ante poner el éxito del equipo al propio alarde personal.

La coordinación de acciones también marco la diferencia por que esta se manifestó en un 60.53 % que viene a fortalecer el trabajo en equipo, seguidamente se encontró la comunicación efectiva que se marcó en un 65.79 % que fueron porcentajes que favorecieron a las empresas y que contribuyeron al trabajo en equipo.

Según de la Cruz (2014), mantener una comunicación efectiva es un requisito imprescindible para que se pueda avanzar en la resolución de un conflicto. Algunos mecanismos que potencian la comunicación efectiva son: Practicar la escucha activa,

utilizar preguntas, ofrecer retroalimentación, utilizar un lenguaje no verbal adecuado, exponer el punto de vista y plantar propuestas de resolución de la situación conflictiva con asertividad y utilizar la empatía.

En relación a las tres últimas preguntas realizadas a los colaboradores de las empresas, estos indicaron que los tipos de trabajo que se aplica en su empresa el que más sobresalió fue el funcional con un 42.11 % y entre los factores está el de interdependencia y motivacional con un 47.37 % , mientras que en lo que se refiere a características para la formación de equipos de trabajo, siendo en su orden de importancia y más significativa fue la confianza mutua con un 34.21 % y en las técnicas que se aplican en el trabajo en equipo, siendo la más utilizada la tormenta de ideas en un 50%. Lo que hace que este trabajo sea eficiente.

Según los gerentes, manifestaron que los diferentes tipos de trabajo en equipo que más sobre salen es el equipo auto dirigido con un porcentaje del 75 % pues según Robbins y Coulter (2010) indica que es un grupo formal de empleados que operan sin ningún gerente y que son responsables de un proceso de trabajo completo o de un segmento. Un equipo auto dirigido es responsable de lograr que el trabajo se haga y de manejarse así mismo.

Por lo general esto incluye la planeación y programación del trabajo, la asignación de tareas a los miembros, el control colectivo del ritmo de trabajo, la toma de decisiones de operación y de encargarse de los problemas. Y en relación a los factores fue el de responsabilidad en los procesos que se dio en un 50% y que se asemeja mucho con lo que dice Robbins y Coulter (2010). Con relación a las características que se realizan para la formación de equipos de trabajo la que hizo la diferencia fue la confianza mutua con un 75 %. Según los gerentes, esta es muy fundamental para el éxito en sus empresas.

Finalmente y con relación a las técnicas del equipo de trabajo la que más se aplica es, la tormenta de ideas con un 50 %. Puesto que la otra técnica son los círculos de calidad, la cual se manifiesta también con el mismo porcentaje.

Pues para sustentar científicamente estos argumentos tenemos a Robbins y Coulter (2009), que dice que la tormenta de ideas tiene el propósito de vencer las presiones que buscan la conformidad del grupo inter actuante y que retrasa el desarrollo de alternativas creativas. Lo hace utilizando un proceso de generación de ideas que estimula específicamente todas las alternativas mientras frena cualquier crítica respecto de las mismas. En una sesión típica de tormenta de ideas, se sienta de media a una docena de personas alrededor de una mesa. El líder del grupo señala el problema de manera clara, a fin de que todos los participantes lo entiendan. Entonces, de manera despreocupada, los miembros lanzan todas las ideas que tengan como alternativas en un periodo determinado de tiempo.

Fortaleciendo su teoría con los círculos de calidad, que no son más que un grupo de trabajo formado por ocho a diez empleados y supervisores que tienen una área compartida de responsabilidad. Se reúnen con regularidad, por lo general una vez por semana, en horas de la compañía y en sus instalaciones, para analizar los problemas de calidad, investigar sus causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.

Finalmente de todo este trabajo sistemático y científico realizado, los beneficiados fueron los colaboradores y gerentes, pues de un trabajo en equipo bien elaborado, da como resultado el éxito de las empresas

## VI CONCLUSIONES.

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se pudo establecer que en su mayoría los colaboradores aplican los elementos básicos que debe contener un adecuado trabajo en equipo. Sin embargo existen elementos que es necesario fortalecer para generar mayor productividad.
- Se estableció que los colaboradores aplican los elementos de la complementariedad, comunicación, cooperación y confianza en un alto porcentaje para poder desarrollar el trabajo en equipo, que se realiza en la empresa.
- De acuerdo a los resultados se pudo establecer que el tipo de trabajo que más se utiliza es el equipo de trabajo funcional, pues es de vital importancia, y se manifiesta en un alto grado de aplicabilidad.
- Dentro de las características de los equipos de trabajo que predominan en su orden de prioridad se encuentra, la confianza mutua, objetivos claros y buena comunicación.
- Los gerentes indicaron que las técnicas del trabajo en equipo que más se aplican en su empresa son: los círculos de calidad y tormenta de ideas.

## **VII RECOMENDACIONES.**

- Fortalecer los elementos del trabajo en equipo, a través de capacitaciones y talleres vivenciales para seguir motivando su aplicación adecuada, y que ello contribuya a la generación de mayor productividad.
- Impulsar de forma más profunda los círculos de calidad, para que esto redunde en el aprovechamiento adecuado de los recursos y el factor tiempo. Que son elementos indispensables para lograr resultados exitosos.
- Organizar reuniones periódicas con los diferentes equipos de trabajo para evaluar el desempeño y establecer áreas de mejora y planes de acción para mitigarlas.
- Implementar y desarrollar el programa de capacitación propuesto, con el objetivo de fortalecer las competencias laborales de los colaboradores en relación al trabajo en equipo.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

Andrade, W. (2014). **Trabajo en Equipo.** El diario Ecuador. <http://www.eldiario.ec/noticia-manabi-ecuador/331319-trabajo-en-equipo>, consultado el 22 de Junio de 2015.

Chavenato, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.** (9ª. edición). México: Mc-GrawHill. Interamericana.

De la Cruz, I. ( 2014 ). **Comunicación Efectiva y trabajo en equipo.** Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. España.

Real Academia Española (2014). **Diccionario de la Lengua Española.** (23ª. Edición) <https://www.freelibros.org/diccionario/real-academia-espanola-diccionario-de-la-lengua-espanola>,

Ezquiel, E. y Aguilar, M. ( 2001). **El trabajo en equipo.** ( 1ª. Edición). México: Editorial Progreso.

Hellriegel, D. y Slocum, J. ( 2009 ). **Comportamiento Organizacional.** ( 12a. Edición). México. Cengage Learning.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). **Administración, Un enfoque basado en competencias** (11ª Edición). México. Cengage Learning.

Konntz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). **Administración. Una Perspectiva global y empresarial.** (14ª. edición) México: Mc-Graw Hill.

Mantilla, M. y García, D. (2010). **Trabajo en equipos auto dirigidos: Competencias personales y conductas necesarias para su éxito.** Revista venezolana de Gerencia (RVG). Número 49. Consultada el 14 de mayo de 2015.

**Manual de Coordinación de equipos de trabajo.** (2,009). Editorial Vértice.

Morales, M. (2010). **El Trabajo en Equipo como una herramienta para elevar el nivel productivo de las empresas dedicadas a comercializar productos ferreteros y para la construcción de la ciudad de Quetzaltenango.** Tesis. Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.

Quezada, E. (2014). **4 Generaciones.** Prensa Libre.

<http://prensalibre.com/empleos/noticia>, consultado el 22 de Junio de 2015.

Recinos, A. (2013). **Monografía del departamento de Huehuetenango.** Guatemala: Editorial cultural.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). **Administración** (10ª. edición). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. ( 2009 ) **Comportamiento Organizacional** ( 13a. Edición ). México. Editorial Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). **Comportamiento Organizacional** (15a. Edición). México. Pearson Educación.

Sánchez, J. (2006). **Fundamentos de Trabajo en equipo para equipos de trabajo.** (1ª. Edición.) Editorial S.A Mcgraw-Hill/ Interamericana de España.

Ulin, N. (2014). **El Trabajo en Equipo en las empresas de financiamiento de la ciudad de Totonicapán.** Tesis. Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Vecino, J. (2010). **Bailando juntos o el reto de la Sinergia.** Revista de la Gerencia.

<http://www.de.gerencia.com/jmvecinop> Consultada el 14 de mayo de 2015.

## IX. ANEXOS

**Encuesta** dirigida a colaboradores de la empresa.

### **“TRABAJO EN EQUIPO DE MEDIANAS EMPRESAS QUE FABRICAN PRODUCTOS DE ALUMINIO EN LA CIUDAD DE HUEHUETENANGO”.**

INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan una serie de preguntas las cuales le solicito pueda responder marcando una “X” en el espacio indicado, conforme a su criterio. La información recabada a través de esta encuesta será utilizada única y exclusivamente para fines de estudio y, por lo tanto, es de uso confidencial.

1. ¿Se complementan las competencias de cada miembro del equipo para lograr un objetivo en común?  
Siempre  Casi siempre  Pocas  Nunca
2. ¿Los miembros del equipo están dispuestos a generar esfuerzos adicionales para el cumplimiento de los objetivos?  
Siempre  Casi siempre  Pocas veces  Nunca
3. ¿Hay disponibilidad de parte de los miembros del equipo a dar más tiempo de lo establecido en la empresa?  
Siempre  Casi siempre  Pocas veces  Nunca
4. ¿Se tiene la suficiente confianza para resaltar las áreas de mejora para cada uno de los miembros del equipo?  
Siempre  Casi siempre  Pocas veces  Nunca
5. ¿Existe adecuada coordinación de las actividades del equipo?  
Siempre  Casi siempre  Pocas veces  Nunca
6. ¿Entre los miembros del equipo de trabajo existe una comunicación efectiva?  
Siempre  Casi siempre  Pocas veces  Nunca
7. ¿De los siguientes tipos de trabajo en equipo cual considera que se aplica en la empresa.?
  - a. Equipo de solución de problemas
  - b. Equipo de trabajo autodirijido
  - c. equipo de trabajo funcional
  - d. Equipo de trabajo virtual
  - e. Equipo de trabajo multidisciplinario.

8. ¿Del tipo de trabajo que más se aplica en la empresa, cual considera que son los factores que determinan el éxito de los equipos?
- a. Recursos adecuados       b. Liderazgo y estructura.       c. Clima de   
confianza
- d. Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa
9. ¿De las siguientes características para la formación de equipos de trabajo cuales considera en su orden de importancia que son los más significativos?
- a. Objetivos claros       b. Confianza mutua       c. Compromiso unificado   
d. Buena comunicación
10. ¿De las siguientes técnicas de trabajo en equipo cual utiliza en la empresa?
- a. Círculos de calidad       b. Tormentas de ideas       c. Nominal de ideas

**ENCUESTA DIRIGIDA GERENTES DE LA EMPRESA.**

**“TRABAJO EN EQUIPO DE MEDIANAS EMPRESAS QUE FABRICAN PRODUCTOS DE ALUMINIO EN LA CIUDAD DE HUEHUETENANGO”.**

INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan una serie de preguntas las cuales le solicito pueda responder marcando una “X” en el espacio indicado, conforme a su criterio. La información recabada a través de esta encuesta será utilizada única y exclusivamente para fines de estudio y, por lo tanto, es de uso confidencial.

1. Considera que las competencias de cada miembro del equipo apoyan el objetivo en común.

Siempre  Casi siempre  Pocas veces  Nunca

2. Los miembros del equipo de trabajo generan esfuerzos adicionales para el cumplimiento de los objetivos.

Siempre  Casi siempre  Pocas veces  Nunca

3. Los miembros del equipo dan más tiempo de lo establecido en la empresa.

Siempre  Casi siempre  Pocas veces  Nunca

4. Considera que existe la suficiente confianza para retroalimentar las áreas de mejora en los miembros del equipo.

Siempre  Casi siempre  Pocas veces  Nunca

5. Entre los miembros del equipo se mantiene un ambiente de confianza.

Siempre  Casi siempre  Pocas veces  Nunca

6. Es efectiva la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo.

Siempre  Casi siempre  Pocas veces  Nunca

7. De los siguientes tipos de trabajo en equipo cual considera que se aplica en la empresa.
- a. Equipo de solución de problemas
  - b. Equipo de trabajo autodirijido
  - c. Equipo de trabajo funcional
  - d. Equipo de trabajo virtual
  - a. Equipo de trabajo multidisciplinario.
8. Del tipo de trabajo que más se aplica su empresa, cual considera que son los factores que determina el éxito de los equipos.
- a. Recursos adecuados
  - b. Liderazgo y estructura.
  - c. Clima de  confianza
  - d. Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa
9. De las siguientes características para la formación de equipos de trabajo cuales considera en su orden de importancia que son los más significativos.
- a. Objetivos claros
  - b. Confianza mutua
  - c. Compromiso unificado
  - d. Buena comunicación
10. De las siguientes técnicas de trabajo en equipo cual utiliza en la empresa
- a. Círculos de calidad
  - b. Tormentas de ideas
  - c. Nominal de ideas
11. Como fomenta el trabajo en equipo en su empresa.
- a. Charlas motivacionales
  - b. Capacitaciones
  - c. Actividades prácticas
  - d. Otros.

**Propuesta**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO**



## Índice

Introducción	
Justificación	01
Objetivo general y específicos	02
Metodología	03
Cronograma	04
Duración y horario	05
Módulos	06
Recursos para las capacitación	07
Políticas de la capacitación	08
Perfil de los capacitadores	09
Evaluación de la capacitación	10
Hoja de evaluación	11
Cedulas de capacitación	12
Presupuesto de capacitación	13

## Introducción

El hombre es un ser social que necesita mantener contacto en la empresa, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más facilidad

El trabajo en equipo requiere de la adquisición de la complementariedad, del compromiso, de la confianza, de la coordinación de acciones, la comunicación efectiva, los tipos de equipos de trabajo, los factores que determinan el éxito de los equipos, y las técnicas del trabajo en equipo; que llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual, alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones, requiere normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar procesos productivos.

Dado a la necesidad de impulsar un mejor servicio laboral se decidió presentar la siguiente propuesta que consiste en un: **Programa de capacitación para fortalecer el trabajo equipo**. El cuál contiene la siguiente información: Justificación, objetivo general y específico, metodología, cronograma., duración de la evaluación de la capacitación, hoja de evaluación, cédulas de capacitación, presupuesto de capacitación, esperando contribuir de esta manera con las empresas que se dedican a la elaboración de productos de aluminios en la ciudad de Huehuetenango.

## 1. Justificación

Dado al trabajo de investigación realizado en las diferentes empresas, se pudo establecer que es necesario implementar un **Programa de capacitación para fortalecer el trabajo en equipo** que será el soporte laboral, el cual beneficia a los colaboradores y gerentes. Este programa pretende contribuir al fortalecimiento del trabajo en equipo, ya que además de contar con una buena actitud de disponibilidad como grupo de trabajo, pretende mejorar el trabajo que se realiza en las diferentes empresas, pues a través de esta se podrá visualizar la importancia y la validez que tiene este material, es importante diferenciar el trabajo que se realiza de forma grupal, del trabajo en equipo. Así como también es fundamental establecer en que consiste el funcionamiento de los equipos, las etapas y la función, así como la comunicación, la disponibilidad, la confianza, la complementariedad, los tipos de trabajo en equipo, los factores que determinan el éxito de los equipos, y las técnicas del trabajo en equipo, la cual deben aplicarse entre los colaboradores y gerentes.

Este material representado a través de un programa, resulta ser trascendental para la empresa o institución puesto que es el punto de partida para llevar al éxito a la organización, por su puesto por medio de los colaboradores y gerentes de las diferentes organizaciones. Este documental es el soporte de fortalecimiento ético moral y profesional, la cual deja un precedente histórico en la empresa, pues es el indicio de un cambio innovador que permitirá el desarrollo de un mejor trabajo en equipo en la institución

## 2. Objetivo General

- ✓ Proponer un plan de capacitación para mejorar el trabajo en equipo y contribuir de esta manera a elevar el desempeño laboral.

### 2.1 Específicos

- ✓ Fomentar la calidad del trabajo en equipo a través de los colaboradores y gerentes de las diferentes instituciones.

- ✓ Sensibilizar experiencias sobre el trabajo en equipo fomentado la comunicación efectiva, la confianza para el éxito de la empresa.
- ✓ Generar conocimientos de los elementos que deben desarrollarse en un trabajo en equipo a través de capacitaciones, charlas, talleres relacionados con el tema.

### **3. Metodología**

El programa de capacitación a implementar será constructivo y participativo, teórico práctico, para que los colaboradores y gerentes sean el centro de la actividad, permitiendo así que construyan sus propios conocimientos, manifiesten sus experiencias, expongan sus inquietudes, trabajen en equipo y que el proceso laboral sea más efectivo. Al finalizar el programa de capacitación se efectuará una evaluación en donde el objetivo principal es medir el grado de aceptación de los capacitados, además los colaboradores y gerentes deberán evaluar al expositor.

El Programa está constituido por dos módulos en los cuales se incluyen temas en base a las debilidades analizadas en los resultados de la investigación tales como:

Fundamentos del trabajo en equipo, Formación e identidad del trabajo en equipo, factores críticos del trabajo en equipo y Comunicación para el trabajo en equipo.

La capacitación se pretende impartir en forma grupal, el día sábado por la tarde a colaboradores y gerentes, esto con el fin de crear un ambiente de socialización de los temas a tratar. Se pretenderá separar los colaboradores de los gerentes con el fin de diferenciar la labor de cada uno.

Duración y horario.

El programa de capacitación consta inicial de dos módulos cada uno de estos se impartirá en un tiempo máximo de un mes, las fechas específicas de inicio queda a discreción de los gerentes, se sugiere que sea durante los meses de agosto y

septiembre, se puede calendarizar una capacitación a cada ocho días que no exceda de tres horas con treinta minutos cada una. Se propone una calendarización por módulo, cada uno abarcará dos temas específicos.

## **PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN TRABAJO EN EQUIPO**

Objetivo: Fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos relacionados al trabajo en equipo y su aplicación en las organizaciones que se dedican a la fabricación de productos de aluminio y vidrio.

Dirigido a: Colaboradores operativos, administrativos y gerentes/propietarios

Responsable: Lic. Jorge René Hernández López

Metodología: Enfoque constructivista

Lugar: Instituto Normal Mixto Alejandro Córdova

No. Participantes: 42 colaboradores

Horario: De 14:30 a 18:00 horas Fecha: módulo 1 sábado 26 de Agosto y 9 de septiembre. Módulo 2 sábado 23 y 30 de septiembre

MÓDULO	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	MATERIALES
<b>Módulo I</b>				
<b>Fundamentos del trabajo en equipo</b>	Fortalecer los conocimientos de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definición e importancia</li> <li>* Fases, tipos y deferencias entre los equipos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bienvenida</li> <li>* Dinámica de integración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cañonera</li> <li>*Marcadores</li> </ul>
<b>Formación e identidad de equipo</b>	en relación a los fundamentos e identidad del trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mística, valores, cultura del equipo.</li> <li>* Las relaciones interpersonales</li> <li>* Empatía de los colaboradores</li> <li>* Reglas de comportamiento en el equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lectura de aplicación de roles</li> <li>* Ejercicio práctico</li> <li>* Refacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Papelografos</li> <li>*Tubos pvc 1/2</li> <li>* Rompecabezas</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Refacción</li> </ul>

MÓDULO	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	MATERIALES
<b>Módulo II</b>				
<b>Factores Críticos del Trabajo en Equipo</b>	Fortalecer los conocimientos de los participantes en relación a los factores que intervienen en el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Factores del Trabajo en Equipo</li> <li>* Objetivos</li> <li>* Diseño y coordinación</li> <li>* Roles</li> <li>* Proceso</li> <li>* Oportunidades</li> <li>* Relaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bienvenida</li> <li>* Dinámica de integración</li> <li>* Resolución de caso práctico</li> <li>* Video motivacional de trabajo en equipo</li> <li>* Dinámica de trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cañonera</li> <li>*Marcadores</li> <li>* Papelografos</li> <li>* Tubos pvc</li> <li>* Lápíceros</li> <li>* Lana de distintos colores</li> <li>* Refacción</li> </ul>
<b>Comunicación para el trabajo en equipo</b>	Desarrollar habilidades de comunicación para fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comunicación efectiva</li> <li>*Escucha efectiva</li> <li>* Arquetipos de la personalidad</li> <li>* Comunicación para la acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conclusiones</li> <li>* Refacción</li> </ul>	

## Cronograma de la Capacitación Agosto-Septiembre de 2017

MÓDULOS	TEMAS	Agosto				Septiembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4
I	Fundamentos del trabajo en equipo				14:30 a 18:00 hrs				
	Formación e identificación de equipo					14:30 a 18:00 hrs			
II	Factores críticos del trabajo en equipo							14:30 a 18:00 hrs	
	Comunicación para el trabajo en equipo								14:30 a 18:00 hrs

Los numerales en los meses indican las semanas del mes.

Políticas de la capacitación.

- La capacitación es de carácter obligatorio para los convocados con un total de 42 participantes.
- Escuchar al capacitador y tomar nota del tema.
- No se permite el uso de celulares, deben permanecer apagados en el desarrollo del proceso.
- No se permite el ingreso de personas particulares.
- No se permite el ingreso de comidas y bebidas.
- Los módulos de capacitación se impartirán de forma presencial (la participación de un 80% de asistencia, tendrá derecho a diploma al finalizar el proceso.)
- Puntualidad y permanencia en la capacitación.

Perfil de los capacitadores.

Licenciado en Administración de empresas y Colegiado Activo, debe ser una persona con carácter de liderazgo, dinámico con experiencia y conocimiento amplio en los temas a impartir.

A continuación se presenta un perfil general que se debe considerar.

Aspectos generales:

- Disponibilidad de tiempo
- Líder
- Excelente relaciones interpersonales.
- Manejo de grupos.
- Habilidad de comunicación
- Habilidad de enseñanza
- Con orientación hacia el trabajo en equipo.

Evaluación de la capacitación:

Una vez finalizada dicha capacitación, se evaluarán los resultados. La evaluación se realizará con el objeto de calificar al capacitador, la metodología aplicada y el manejo del tema presentado, para lograr el desarrollo de los colaboradores y gerentes; de esta manera es como se logrará tener una retroalimentación útil para el alcance de los objetivos de la capacitación.

Es importante evaluar para tener juicios de valor, que permitan alimentar, validar, redirigir y mejorar los procesos, la evaluación debe ser integral, es decir que tiene que abarcar la totalidad del proceso de la capacitación.

## PRESUPUESTO DE LA CAPACITACIÓN TRABAJO EN EQUIPO

No.	Materiales	Cantidad de medida y o recurso	Costo	Fuente de financiamiento
1	Alquiler de salón	1	Q50.00	Instituto Normal Mixto Alejandro Córdova
2	Alquiler de: sillas mesas	50 25	Q50.00	Instituto Normal Mixto Alejandro Córdova.
3	Cañonera	1	Q 200.00	Academia ACEH de Computación
4	Paleógrafos	50	Q 25.00	Librería el Sol
5	Tubos PVC	4	Q 100.00	Ferretería la Colina
5	Refacciones	42	Q 2,520.00	Restaurant La Fonda de don Juan, la Casa del Carbón, el Ranchón, cafetería Carilo
6	Folletos	42	Q 210.00	Imprenta y papelería Josmap
7	Selladores	5	Q 30.00	Imprenta Cano Recinos
8	Facilitador	4	Q 1,200.00	Lic. Jorge Hernández
<b>TOTAL PRESUPUESTO 4 CAPACITACIONES</b>			<b>Q 4,385.00</b>	

## Hoja de evaluación de la capacitación

Esta evaluación se pasará al finalizar cada sesión de la capacitación en los meses de: agosto y septiembre de 2017

### PARA COLABORADORES Y GERENTES

Nombre del capacitador. \_\_\_\_\_

Horario \_\_\_\_\_ fecha \_\_\_\_\_

Responda las siguientes preguntas. Toda sugerencia que aporte será tomada en cuenta para el mejoramiento en las próximas actividades. Gracias por su colaboración

Valoración. Excelente 4 Muy Bueno 3 Bueno 2 Debe Mejorar 1

#### 1. Utilidad de los contenidos en la capacitación

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Debe Mejorar
-----------	-----------	-------	--------------

#### 2. Metodología utilizada en la capacitación

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Debe Mejorar
-----------	-----------	-------	--------------

#### 3. Grado de motivación en la capacitación

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Debe Mejorar
-----------	-----------	-------	--------------

#### 4. Nivel de asimilación y compromiso personal con los temas abordados

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Debe Mejorar
-----------	-----------	-------	--------------

#### 5. Calidad de material entregado

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Debe Mejorar
-----------	-----------	-------	--------------

#### 6. Comodidad del lugar de capacitación

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Debe Mejorar
-----------	-----------	-------	--------------



## Operacionalización de variable

Variable	Indicadores	Objetivos	Preguntas	Sujetos	Instrumentos
Trabajo en Equipo	Elementos del trabajo en equipo	Establecer los elementos del trabajo en equipo que más se aplican en las empresas sujeto de estudio.	<p>¿Se complementan las competencias de cada miembro del equipo para lograr un objetivo en común?</p> <p>¿Los miembros del equipo están dispuestos a generar esfuerzos adicionales para el cumplimiento de los objetivos?</p> <p>¿Hay disponibilidad de parte de los miembros del equipo a dar más tiempo de lo establecido en la empresa?</p> <p>¿Se tiene la suficiente confianza para resaltar las áreas de mejora para cada uno de los miembros del</p>	Colaboradores y Gerentes de las Empresas.	Encuestas

			<p>equipo?</p> <p>¿existe una adecuada coordinación de las actividades del equipo?</p> <p>¿entre los miembros del equipo de trabajo existe una comunicación efectiva?</p>		
	Tipos de trabajo en equipo	Determinar cuáles son los tipos de trabajo en equipo que predominan en las empresas que fabrican productos de aluminio y vidrio.	¿De los siguientes tipos de trabajo en equipo cual considera que aplica en la empresa?	Colaboradores y Gerentes de las Empresas.	Encuestas
	Formación de equipos de trabajo	Identificar las características que predominan en la formación de equipos de trabajo eficaces.	<p>¿Del tipo de trabajo que más se aplica en la empresa, cual considera que son los factores que determina el éxito de los equipos?</p> <p>¿De de las siguientes</p>	Colaboradores y Gerentes de las Empresas.	Encuestas

			características para la formación de equipos de trabajo cuales considera en su orden de importancia que son los más significativos?		
	Técnicas del trabajo en equipo	Establecer diferentes técnicas del trabajo en equipo que se practican en las empresas sujeto de estudio.	¿De las siguientes técnicas de trabajo en equipo cual utiliza en la empresa?	Colaboradores y Gerentes de las Empresas.	Encuestas