



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Propuesta de formación de un equipo de alto rendimiento en el Departamento
de Talento Humano y Valores de Marcimex S.A.

**Trabajo de tesina previa a la obtención del título
de Psicólogo Laboral y Organizacional.**

Autor: Ana Isabel Guamán Verdugo

Director de Tesis: Psic. Labl. Juan Esteban Segovia Tacuri.

Cuenca – Ecuador

2012

Dedicatoria

Esta tesina está dedicada a mi hijo Rafael, porque sus ojos me impulsan a creer, ser feliz, y crecer día a día, a Pablo mi esposo, compañero y amigo, gracias a los dos por ser la mitad que me faltaba, a mis padres por su apoyo y amor incondicional, sin ustedes esto no sería un sueño cumplido, a mis hermanas y sobrinos que son una parte fundamental y la alegría de mi vida. Y a mi Jota que ha sido mi apoyo en todo momento.

Agradecimientos

A todas las personas que de una u otra forma aportaron para el cumplimiento de esta meta, mis compañeros del curso de grado que forman parte de este gran reto, a mi tutor Juan Esteban por ser más que un director, un amigo que acompañó el tema con paciencia y supo darnos el apoyo necesario en el camino. Muchas gracias.

Resumen

El siguiente trabajo de investigación está basado en una “propuesta para la formación de un equipo de alto rendimiento” en el departamento de Talento Humano y Valores en Marcimex. S.A.; empresa que se dedica a la comercialización de electrodomésticos a nivel nacional, al por mayor y al por menor, siendo como principal objetivo del negocio la colocación de créditos por ventas, pretendiendo cumplir con la apertura de 120 tiendas para el año 2015 en el minoreo y llegar a los 2500 clientes en el mayoreo.

Con lo expuesto anteriormente, encontré la oportunidad de apoyar al crecimiento y desarrollo del departamento, que aunque ya cuenta con un equipo conformado, podría obtener mejores resultados al convertirse en un equipo de alto rendimiento.

Los equipos de alto rendimiento son aquellos que han alcanzado los objetivos de una manera excelente en términos de eficacia y eficiencia.

Es así que, a continuación se proponen cuatro fundamentos aplicables al grupo de Talento Humano y Valores con los cuáles se puede convertir en un equipo de alto rendimiento.

ABSTRACT

The present research project is based on a “proposal for the creation of a high performance team” in the department of Human Talent and Values of *Marcimex S.A.* Company. This business is dedicated to wholesale and retail trade of electrical appliances nationwide. The company’s main goal is the placement of credits through sales. The intention is to open 120 stores by the year 2015 in retail commercialization and 2500 wholesale customers.

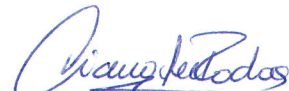
For these reasons, I saw the opportunity of providing support for the department’s development, which already has a structured team that could obtain better results by becoming a high performance team.

High performance teams are those that have reached the goals with excellence in terms of efficacy and efficiency.

Consequently, four fundamentals that can be applied to the group of Human Talent and Values are proposed in order to create a high performance team.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,
Diana Lee Rodas

Introducción

A lo largo del tiempo y cada vez con más fuerza los ejecutivos y dueños de empresas buscan potenciar las competencias de sus colaboradores, tanto personales como en los equipos a los que pertenecen.

En este proyecto se propondrán fundamentos y recomendaciones para la formación de un Equipo de Alto Rendimiento en el Departamento de Talento Humano y Valores de Marcimex S.A., se abordarán temas como conceptos, características de los equipos, como formar un equipo de alto rendimiento, sus fundamentos, las etapas de los equipos, y los estilos de liderazgo.

Con todo esto se llegará a la presentación de la propuesta que se basa en cuatro fundamentos principales para que el equipo de alto rendimiento pueda funcionar.

Todos los equipos, no importa del tipo que sean, atraviesan procesos de maduración, emoción o entusiasmo, luego los miembros del equipo recién formado se empiezan a conocer unos con otros; como lo que ha pasado en la Empresa donde se realiza el presente proyecto, después de un tiempo el equipo queda en un estado de equilibrio y empiezan a aprender a trabajar juntos como lo que son, un equipo, aprenden a escucharse unos a otros y a respetar las diferentes opiniones y puntos de vista que se generen dentro del equipo, luego el equipo empieza a ser eficiente y empiezan a lograr resolver todo tipo de reto que se le presente.

De acuerdo con Larson y LaFasto (1989), los equipos de alto rendimiento se caracterizan por tener un objetivo claro y retador, comunicación clara y abierta, roles definidos, y un liderazgo que favorezca a un clima de cooperación.

En el capítulo 1, conoceremos la Empresa en la que se ha basado el proyecto, Marcimex S. A., se detallan sus inicios, a que se dedica, su gestión y visiones de crecimiento y su realidad que la conocemos ya que formamos parte de esta familia.

En el capítulo 2, se detalla el sustento teórico de los equipos de trabajo y los fundamentos de los equipos de alto rendimiento que se dejarán sentados como propuesta base para el Departamento de Talento Humano y Valores.

En el capítulo 3, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa y se inicia con definición de los puntos de partida que darán lugar a la formación del EAR. Cabe mencionar que se toma como base de referencia a la información obtenida de los resultados del Estudio de Clima Laboral desarrollado para Marcimex S.A. en el año 2012.

En el capítulo 4, se realiza la implementación de la propuesta, desarrollando un taller y aplicando ejercicios con los cuales se fortalece la situación actual del departamento y se obtienen los resultados deseados.

Finalmente se establecerán conclusiones como resultado total de la implementación, así como también se propondrán recomendaciones a ser consideradas en caso de implementar esta propuesta dentro del resto de la empresa y de manera general en la creación de un EAR.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	vi
Índice de contenidos.....	viii
CAPÍTULO I	1
MARCIMEX S.A.	1
1.2. Gestión Estratégica	3
1.2.1. Valores Organizacionales.....	4
CAPITULO II	8
EQUIPOS DE TRABAJO.....	8
2.1. Importancia de los Equipos de Trabajo.....	8
2.2. La Sinergia	9
2.3. Diferencia entre equipos y grupos.....	10
2.4. Etapas del proceso de los equipos.....	11
2.5. Tipos de equipos de trabajo.....	14
2.6. Equipo de alto rendimiento (EAR)	15
2.6.1. Resultados del Estudio de Clima Laboral en Marcimex S.A. como base de la propuesta de EAR.....	18
2.6.2. Fundamentos del Equipo de Alto Rendimiento	20
2.6.3. Fundamentos básicos.....	21
CAPÍTULO III	26
DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y VALORES DE MARCIMEX S.A. ..	26
3.1. Recopilación de Información	26
3.2. Organigrama del Departamento de Talento Humano como punto de partida hacia la implementación de la propuesta	28
3.3. Estructura del departamento.....	30
3.4. Entrevistas de Liderazgo	32
3.5. Test de Liderazgo	33
3.6. Test de Subordinados.....	35

3.7.	Cuadros de resultados de entrevistas con soporte de test aplicados	36
3.8.	Etapa en la que se encuentra el Departamento de Talento Humano y Valores Marcimex S.A.	42
CAPÍTULO IV		43
IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA		43
4.1	Objetivos de la Propuesta	43
4.2	Agenda del Taller	45
4.3	Desarrollo de Actividades del Taller	48
4.4	Presentación de Resultados	54
4.5	Conclusiones posteriores al taller	56
CAPÍTULO V		58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		58
5.1.	Conclusiones	58
5.2.	Recomendaciones.....	60
CAPÍTULO 6		61
ANEXOS		61
6.1	Anexo 1 - Test de Liderazgo	61
6.2.	Anexo 2 - Test de Subordinados	63
6.3.	Anexo 3 - Entrevistas de Liderazgo	64
6.4.	Anexo 4 – Formato de Cuadro Comparativo de Resultados.....	65
6.5.	Anexo 5 –Agenda del Taller	66
6.6.	Anexo 6 - Organigrama Funcional Marcimex S.A. (Global).....	68
Bibliografía		69

CAPÍTULO I

MARCIMEX S.A.

1.1. Reseña histórica de la Empresa¹

Marcimex S.A. pertenece al grupo ejecutivo CONSENSO del cual forman parte algunas empresas reconocidas en el medio, dentro del organigrama de manera habitual se tiene un Gerente General, dos unidades de negocio que responden a un Jefe cada una; Minoreo y Mayoreo y el Departamento de Crédito y Cartera, que apoya a las dos unidades debido al giro del negocio, siendo este la colocación de créditos. Estas se ven afirmadas a su vez por los demás departamentos existentes; algunos funcionan como un solo equipo para dar apoyo a las dos unidades como: Desarrollo Organizacional, Departamento Financiero, Departamento de Compras e Importaciones y el Departamento de Talento Humano y Valores, los demás están divididos para colaborar con cada unidad directamente, como Mercadeo para Minoreo y para Mayoreo.

La unidad de negocio de Minoreo se encarga de controlar las agencias a nivel nacional, sus ventas son al por menor, solamente al consumidor final; tiene un Jefe de área y 8 Jefes regionales que realizan un seguimiento diario de alrededor de 10 a 12 agencias cada uno, en donde se cuenta con un promedio de 8 a 10 personas. La parte administrativa se maneja desde la matriz, Cuenca.

La unidad de negocio de Mayoreo se encarga de hacer seguimiento y ventas de los clientes al por mayor, cuenta con un Jefe de área y 7 jefes regionales que se encargan de visitar a los clientes mayoristas y atender a sus pedidos, cuenta con 4 oficinas en las principales ciudades del país como lo son Guayaquil, Quito, Machala y Cuenca.

¹ Tomado del Video Institucional de la Empresa

Para Marcimex S.A., como para todas las Empresas del Grupo, es de especial importancia el capital humano, considerado el principal motor que mueve a la organización, por esta razón es que se han difundido a los colaboradores los Valores Organizacionales como filosofía para el trabajo diario, balanceando el buen desempeño en el puesto de trabajo con las relaciones interpersonales y la actitud para realizar las labores.

La Empresa busca ser rentable y generar utilidad tanto para sus dueños como para los colaboradores que trabajamos en ella, Marcimex S.A. fomenta los valores institucionales y aprecia el brindar ayuda a los demás. Dichos valores que promulga y promueve su filosofía son la Generosidad, Respeto, Sencillez, Verdad y Unión; a su vez todos se juntan en un solo valor representado en el Amor. Para la organización lo importante es que estemos satisfechos con el trabajo que se realiza y se lo haga con amor, cuando todos nos encontramos enfocados en trabajar de esta manera las metas se cumplen y los objetivos se consiguen.

Es por esta razón que la Empresa sigue creciendo velozmente, con colaboradores a nivel nacional comprometidos, que cumplen objetivos y permanecen en la organización por mucho tiempo como se lo puede comprobar en el nivel de rotación de personal, que se encuentra en 1.5% al año. Este valor es considerado bajo, aunque hay que tener en cuenta que la rotación no siempre es mala si se la sabe manejar bien, pues puede ser una herramienta de movilidad que las empresas necesitan para seguir vivas y atentas a los constantes cambios del medio.

A pesar de estos constantes cambios que tiene el mercado, Marcimex S.A. se ha posicionado en todo el país con su mayor ventaja competitiva: la gente comprometida, la misma que de la mano de su cultura, valores, servicio al cliente, servicio post venta, logística que hace rápida la entrega del producto, y

el interés que se tiene por cumplir las satisfacciones del cliente se la considera como una de las empresas de primera línea en el ramo.

En este sentido, es menester pensar en la formación a corto plazo de los ya conocidos Equipos de Alto Rendimiento, estrategia que servirá para fortalecer la situación antes mencionada utilizando como punto de partida al activo más importante de la organización: su Talento Humano, muchas de las veces considerado únicamente como un recurso físico de las empresas, en lugar de valorarlo como el medio de potenciación de su crecimiento.

Es por ello que, en el presente estudio se propone como una forma de fortalecimiento la generación de este equipo en busca de crear una base sustentable en el desarrollo del personal de la empresa, y a la vez marcar un precedente que se replique en las demás empresas del Grupo mencionado. Empero, este cambio en la forma del desarrollo general de la Organización no debe ser estático, por lo que será el departamento de “Talento Humano y Valores” quien se encargue de transmitir positivamente esta metodología en las demás áreas de Marcimex S.A.

1.2. Gestión Estratégica

Se reconoce que la principal condición para el progreso de las empresas es la vivencia de los valores que dimanen de Dios, que somos solo sus instrumentos en los negocios y actividades materiales que realizamos.

Este pensamiento ha sido transmitido por los fundadores de la organización para ser tomado en cuenta al momento de la planificación estratégica y difundida a todos los colaboradores para que sea parte del trabajo diario en la organización.

Esta filosofía han sido promovidos desde el fundador, el Sr. Pablo Jaramillo Crespo, y a su vez transmitido a las generaciones que dirigen las empresas del Grupo actualmente, llegando así a los valores que deberán promoverse en las empresas: el amor, la verdad, la generosidad, el respeto, la unión y la sencillez.

Hacer de los valores organizacionales una experiencia diaria, basada en el compromiso de quienes formamos las empresas, es la principal condición para nuestro progreso; su significado va mucho más allá de considerarse como una declaración teórica, por lo que es importante llevarlos a la práctica en cada momento de nuestras vidas, de la siguiente manera:

- Anteponiendo el interés colectivo sobre el individual.
- Propiciando el compromiso y la entrega en el trabajo.
- Actuando con total transparencia en todas circunstancias.
- Propiciando actitudes de generosidad, respeto, apoyo y confianza mutua en bien de la Organización.

Estos valores son difundidos a través de la revista trimestral INFOMEX, la misma que llega a todos y cada uno de los colaboradores de la empresa, con el fin que no sólo sean una filosofía institucional, sino sean vividos día a día en sus puestos de trabajo, definiéndola cultura de todo el personal de Marcimex S.A. y se describen a continuación.

1.2.1. Valores Organizacionales

Amor

Es la descripción perfecta de lo que representan los valores organizacionales para Marcimex S.A., se basa principalmente en los principios de entrega, perdón, respeto, generosidad; sin esperar nada a cambio y que deben verse reflejados en el comportamiento diario de cada uno de nosotros a través del desarrollo de nuestras actividades personales y profesionales; por lo que nuestro compromiso como miembros de las organizaciones es el de convivir en un ambiente armónico y colaborativo que nos permita alcanzar resultados extraordinarios, fundamentados siempre en:

Verdad

Conlleva el ser honesto con uno mismo y con quienes están a nuestro alrededor, ya que sólo la verdad nos hará libres. Es uno de los principios primarios que alinean la vida, y si se lo practica se tiene una vida mucha más equilibrada y satisfactoria. No es un camino hacia un destino determinado, pero es una excelente herramienta que nos ayuda a orientarnos para llegar al lugar correcto.

Para vivir este valor debemos:

- Actuar con total transparencia en todas las circunstancias, cuidando siempre mantener una comunicación directa.
- Comunicar situaciones que comprometan el bienestar de la empresa y sus colaboradores.
- Evitar los comentarios o rumores basados en prejuicios o suposiciones de la empresa y/o las personas.

- Generosidad

Es la capacidad de brindar apoyo a los demás de manera desinteresada; es decir, no es otra cosa sino pensar de qué forma estoy contribuyendo al prójimo y va más allá de las cosas materiales.

Para vivir este valor debemos:

- Compartir conocimientos y apoyar el desarrollo de sus compañeros, subordinados y a la organización en general.
- Anteponer el bien común sobre el interés personal
- Mantener una actitud abierta para comprender a los demás y ayudarlos.
- Saber perdonar.

- **Unión**

- Resolver los puntos de conflicto dentro del equipo y buscar consensos.
- Animar y motivar a los demás para desarrollar el trabajo en equipo.

- **Respeto**

Nos permite reconocer, aceptar y apreciar y valorar las cualidades de los demás y sus derechos; inicia por saber escuchar y valorar las ideas de los demás, ya que a través de esas experiencias uno puede crecer y enriquecerse.

Para vivir este valor debemos:

- Tratar con afecto y consideración a los demás.
- Aceptar las diferencias personales.
- Acatar las políticas y lineamientos de la Empresa.

- **Sencillez**

Cualidad que resalta la inteligencia y capacidad de los seres humanos.

Para vivir este valor debemos:

- Valorar las ideas y experiencias de los demás y mantener una actitud positiva para aprender.
- Reconocer y aceptar los errores.
- Evitar actitudes prepotentes. (Marcimex S.A.)

Dicho esto, nos queda recalcar que Marcimex S.A. es una empresa comercializadora de electrodomésticos que está presente más de 60 años en el mercado, siendo el aspecto más importante del giro de negocio las ventas a crédito de los productos.

Está dividida en dos unidades de negocio:

- Ventas al por menor, venta retail o al consumidor final con más de 75 tiendas a nivel nacional, y

- Ventas al por mayor con más de 2000 clientes mayoristas en todo el país.

Apoyando a estas dos unidades y al giro del negocio está la unidad de Crédito y Cartera que se encarga de recuperar la cartera colocada en los dos canales mencionados anteriormente.

Marcimex S.A. crece con un efecto multiplicador, siendo su estrategia a corto plazo terminar el año 2012 con 100 tiendas al por menor y superar el número actual de clientes mayoristas. Es por ello que se detecta la necesidad de preparar al equipo de Talento Humano y Valores para los retos que conllevan dicho crecimiento, reiterando que este equipo es y debe ser la base para garantizar la excelencia de su equipo de trabajo global, vendedores, cobradores, Jefes Departamentales, Regionales, de Agencias, por citar unos pocos.

A lo largo de los 60 años que tiene Marcimex S.A. se ha buscado siempre el bienestar de la gente conociendo que el lado humano es la parte más importante para el desarrollo de las personas, por esta razón se propende siempre a la aplicación diaria de los valores antes mencionados.

Con lo anteriormente expuesto, es de vital importancia lograr el desarrollo de los grupos ya existentes como el Departamento de Talento Humano y Valores, por lo que el presente estudio buscará conseguir la transformación de dicho departamento en un “Equipo de Alto Rendimiento”.

CAPITULO II

EQUIPOS DE TRABAJO

2.1. Importancia de los Equipos de Trabajo

Una fuerte tendencia en el diseño moderno de puestos es la creación de equipos de trabajo autónomos o auto administrados.

Son grupos de personas cuyas tareas son rediseñadas para crear un alto grado de interdependencia y que tienen autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo. Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo “administrativo” de nivel superior.

Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional, de la cual Idalberto Chiavenato dice:

Cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Los miembros son responsables del logro de resultados y metas y deciden entre sí la distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan la contribución de cada uno y son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua. (Chiavenato 221)

Para Cervera Torres un equipo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.

Un equipo pretende alcanzar metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas

que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es **sinergia**.”(Cervera Torres)

A partir de que las organizaciones se han reestructurado para competir de manera más eficaz y eficiente, han puesto sus miradas en los Equipos como una forma de utilizar mejor el talento de sus empleados. Los administradores se han dado cuenta de que los equipos son más flexibles y responden mejor a cambios repentinos que los departamentos tradicionales u otras formas permanentes de grupos de trabajo. Los equipos tienen la capacidad de ensamblarse, establecerse, replantearse y disolverse con rapidez. (Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 257).

En Marcimex S.A. contamos con un equipo de Talento Humano en transición, que ha atravesado cambios en las jefaturas y en sus miembros, por lo que es adecuado pensar que se deben definir los roles, funciones y responsabilidades individuales para poder empatarlas de la mejor manera con sus pares colectivos, logrando así el cumplimiento de las estrategias de forma conjunta y no aislada, aplicando una estrategia de “ganar – ganar”.

2.2. La Sinergia

La sinergia se define como lo que cada uno es capaz de hacer de acuerdo para lo que fue contratado y lo que la empresa necesita de esta persona, lo que puede dar y que en suma será la consecución de objetivos del grupo.

Se suman los conocimientos que uno tiene y que otro carece, y los que no se puede tener y los otros dominan, el reto es ayudarse mutuamente con respeto, sencillez, unión, generosidad y verdad trabajando en equipos con amor, cumpliendo la filosofía institucional.

Cuando se haya alcanzado esta sinergia, un grupo puede decir que está formado, y esta aparece cuando existe interés en los miembros del equipo, al mismo tiempo que la confianza y apoyo de sus miembros se potencia en medidas incalculables.

2.3. Diferencia entre equipos y grupos.

Las diferencias entre grupo y equipo son tan grandes como las desventajas de no tener un EAR. Hay grupos de trabajo que no son en realidad equipos, y tal vez no necesiten serlo, porque no poseen una meta común, estos grupos no reflejan las características principales de los equipos.

Los grupos de trabajo no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto; por lo tanto, su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo. No existe la sinergia positiva necesaria que pudiese crear un nivel de desempeño general mayor al de la suma de las contribuciones (Robbins, 258).

Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones.

Para que un grupo de personas sea considerado un equipo es preciso que se tenga un objetivo común y que se pretenda el alcance de la meta ayudándose mutuamente. No hay equipo sin meta compartida. En otras palabras, un grupo persigue distintos intereses y un equipo los mismos intereses, detonando cooperación y superponiendo lo colectivo a lo individual.

En Marcimex S. A. se puede observar que el equipo tiene las metas y objetivos comunicados e informados, transmitidos a nivel global. No obstante, hace falta que todos quieran conseguir estas metas conjuntamente apoyándose unos a otros y comunicando las fortalezas latentes como las oportunidades de mejora del grupo.

2.4. Etapas del proceso de los equipos.

Los avances y retrocesos en el trayecto de los equipos están determinados por la singularidad de cada equipo, pero aun siendo así, es factible determinar algunas etapas de su proceso, sin que necesariamente se cumplan todas, o que se cumplan en forma secuencial o simultánea.

- Etapa de creación y etapa de tormenta o conflicto

En la etapa de formación del equipo se produce, en el ámbito individual, una suerte de desorientación que se podría sintetizar en las preguntas:

¿Por qué estoy aquí?, ¿Quiénes son los otros? ¿Quién eres tú? Y a la vez: ¿Cuáles son los objetivos?, ¿Cuáles son los métodos?, ¿Cuáles son los procedimientos?

En la etapa de formación se intenta fundamentalmente el desarrollo de la confianza, en tanto confianza hacia los demás, como también autoconfianza.

Aquí juegan las dos fases que enuncia Pichón Riviere (77) como afiliación y posteriormente pertenencia.

En esta etapa el nivel de comunicación que prima es el de las relaciones interpersonales. Se trata de la construcción de múltiples vínculos y del comienzo de una tarea.

Puede haber fuertes montos de desconfianza. La tarea de constitución del equipo es la de facilitar las relaciones interpersonales y la elaboración de los conflictos.

En esta fase más que el desarrollo de la tarea explícita está presente la búsqueda, el conocimiento, la confianza en el otro, en los otros, en construir el tránsito del yo al nosotros.

En la formación los individuos están más aislados, en la tormenta (conflicto) emergen aspectos emocionales respecto a la forma de vincularse, de abordar la tarea.

- Etapa de Normalización.

En esta etapa se definen o redefinen la visión del equipo, su misión (en el ámbito de planeamiento estratégico), los objetivos, las funciones de cada integrante.

Asimismo se definen los métodos principales, los de alternativa, se va construyendo un estilo a partir de las normas, de los procedimientos. La información comienza a fluir más libremente, más orientada a tomar decisiones sobre las normas.

La interacción de los integrantes del equipo, todavía desorganizada en la primera fase, se organiza, se definen con más precisión los objetivos, se asignan las funciones, se elabora una estrategia, táctica y técnica, los métodos de trabajo y se aborda la co-especialización en equipos.

En la etapa de normalización (en tanto establecimiento de normas) se fortalece la valoración de los otros.

Las personas, los integrantes, los miembros se sienten parte del equipo y pueden advertir que con la normalización el equipo puede ganar productividad y lograr mejores resultados.

En esta etapa el equipo define su modalidad de gestión. Se formaliza la tarea.

Crece la participación, el protagonismo, la cooperación, la competencia.

En el momento de la normalización, la pregunta pasa de ser de: ¿quién eres tú? a ser ¿Qué estamos haciendo?; y también ¿Cómo lo hacemos?, ¿Cómo lo haremos?

Para el momento de la implementación de lo desarrollado en el momento de la normalización, ¿quién hace qué?, ¿cuándo? ¿Dónde? son las preguntas complementarias.

- Etapa de fijación del desempeño, madurez del equipo, mantenimiento y alto rendimiento.

La forma de trabajo del equipo es flexible dentro de las normas. La confianza en el otro se fortalece y se advierte la diferencia entre la producción individual y la del equipo. Es función de esta etapa analizar los problemas de la gestión e instalar mecanismos de ajuste de la planificación y de las funciones.

En la gestión del equipo se mantiene, en forma visible y a la vez, diluida, la jerarquía.

Los equipos maduros, en cuanto a madurez en la interacción de los integrantes, mantienen relativamente estables ciertos criterios de coherencia sobre los valores que han establecido; la pertinencia está cargada de compromiso individual compartido; mantienen una actitud positiva para afrontar los obstáculos que son siempre distintos y desafiantes.

Se logra formar un equipo en el momento en que todos realizan la gestión. En la tarea, el equipo se centra en la producción y la resolución de problemas, para alcanzar los objetivos y evaluar los resultados.

Durante esta fase los equipos pueden vivir situaciones "tormentosas" o de cuestionamiento de la "normalización".

Buena parte de las chances de supervivencia y crecimiento tiene que ver con la forma que resuelven estos problemas sin disolverse, sin disgregarse, aprovechándolo como una nueva oportunidad para mejorar el desempeño.

Otro riesgo de esta fase es el denominado "dormirse en los laureles".

Cuando los equipos alcanzan satisfactoriamente los objetivos previstos puede suceder un adormecimiento, una suerte de conformismo que, si se mantiene en el tiempo afectará el rendimiento y los vínculos interequipo.

Esta crisis, en tanto oportunidad de aprendizaje, puede devenir en la disolución del equipo, porque ya logró el objetivo previsto y no existen nuevos objetivos para sí, o en una instancia para revisar sus métodos, y siguiendo el proceso de mejora continua, elabore nuevas estrategias, métodos, etc. para logra un alto rendimiento.

2.5. Tipos de equipos de trabajo

Los equipos de trabajo pueden agruparse en distintos tipos, dependiendo de quienes los compongan, el alcance de sus objetivos, la voluntariedad u obligatoriedad de la participación en ellos y otras características. Definiremos aquí cuatro de ellos, así como sus rasgos más reveladores.

- **Círculos de Superación.**

En Marcimex los círculos están integrados por un pequeño número de trabajadores que desarrollan su actividad en una misma área, junto a su jefe, y que se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar soluciones. El círculo se reúne periódicamente, durante una hora a la semana y dentro del horario laboral, aunque si es necesario el número de horas y reuniones puede ser ampliado.

- **Equipos de Procesos.**

Actualmente en Marcimex se lleva a cabo la implementación de un nuevo sistema de facturación y a este se lo llama equipo de proceso, se mide la eficacia y la eficiencia en la gestión de los procesos. Un equipo de este tipo se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlos, rediseñarlo o de operar en el mismo un cambio total mediante una acción de reingeniería.

Sus miembros son dirigidos por la gerencia, o por alguien que está fuertemente relacionado con el proceso en cuestión.

Luego de conocer los tipos de equipos con los que contamos en la Empresa, y en vista del crecimiento en el que nos encontramos, por las demandas de los clientes tanto internos como externos al ser un departamento de servicios, que esperan de nosotros un crecimiento constante, es importante desarrollar al equipo, fortalecerlo, y darle pautas para mejorar el trabajo en equipo y con constancia y seguimiento convertirse en un equipo de alto rendimiento.

2.6. Equipo de alto rendimiento (EAR)

Es aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

Tener un objetivo claro y retador, estar estructurados en función de los resultados que se esperan, contar con miembros competentes, tener un compromiso común, operar dentro de un clima de cooperación, contar con parámetros para la medición de su desempeño, recibir apoyo y reconocimiento externo, a la vez que tienen un liderazgo basado en los principios y valores de la organización a la que pertenecen, son reflejos de que un Equipo de Alto Rendimiento está funcionando. (Larson y La Fasto)

Podemos utilizar los equipos de alto rendimiento cuando los grupos de trabajo no alcanzan los resultados esperados, cuando el que coordina o dirige el grupo de trabajo no sabe desarrollar las conductas apropiadas, cuando a la alta dirección le pueda interesar soluciones alternativas para toma de decisiones o cuando determinadas personas perciben posibilidades de mejorar en aspectos específicos de trabajo y no existe una modalidad para expresarlo.

En este aspecto, cabe indicar que es importante contar con personal comprometido para aceptar responsabilidades en conjunto, ser capaces de trabajar en equipo, estar dispuestos a asumir conflictos productivos y trabajar

en la búsqueda de alcanzar tanto objetivos operativos como también de valores y de comportamientos, logrando de esta manera consolidar el equipo.

Es por esta razón que debemos mantener los objetivos claros en cuanto a la realidad de la Empresa, hacia donde va su estrategia y la importancia de tomar en cuenta la propuesta planteada para el equipo.

En Marcimex S.A. se ha trazado el plan estratégico de THV² de la mano de la alta gerencia y de una consultoría externa que ha identificado puntos clave de mejora en los departamentos de Recursos Humanos del Grupo Corporativo. Estos a su vez han sido transmitidos a las Jefaturas para comunicar y encaminar a que los resultados que se consigan sean en beneficio de la organización, el negocio propiamente dicho y el buen desempeño de las personas.

Entrando en materia, en cuanto a la propuesta para el Departamento de Talento Humano y Valores, El Equipo de Alto Rendimiento se basa en 10 fundamentos, de acuerdo al Programa de Desarrollo Gerencial, dictado por Gustavo Martínez actual Gerente Corporativo de Recursos Humanos del grupo Consenso (al cual pertenece Marcimex S.A.), siendo estos fundamentos los objetivos específicos a alcanzar que han sido explicados anteriormente.

A criterio personal, un equipo de alto rendimiento es importante para que la organización pueda contar con un personal comprometido capaz de aceptar responsabilidades en conjunto, de trabajar en equipo, y de estar dispuestos a asumir retos, siempre en la búsqueda de alcanzar objetivos sin descuidar el alineamiento con los valores y filosofía de la organización.

A continuación se muestra un cuadro explicativo en donde se pueden encontrar las diferencias entre grupo, equipo y EAR, las mismas que difícilmente se pueden pasar por alto y están notablemente definidas

² Talento Humano y Valores

Criterios	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Razón de ser	Intercambio de conocimientos.	Proyecto	Puesta en adecuación de la visión y del día a día
Relaciones	Prioritarias:	Utilitarias:	Abiertas:
	"hacer cosas juntos, estar en grupo" Prioridad a la relación/fusión	Cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas	Corresponsabilidad, solidaridad, apoyo
Comunicación	Afectiva: apunta a conocer mejor al otro	Fundada en la confianza probada	Aceptación incondicional
Modo de definición de objetivos	Individual, pero con previa concentración: centrado en la satisfacción de las personas	Compartido: centrados en el éxito común	Para el equipo en relación con la visión compartida: cada uno contribuye al logro de dichos objetivos: reparto "móvil"
Relación entre las actividades	Vínculos internos definidos por el directivo	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto	Vínculos integrados
Toma de decisiones	Directivo, previa concertación del grupo	Por mayoría, previo análisis de las opciones	Mayoritariamente consensual; coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión
Resolución de conflictos	Técnica: abordados/afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso	Trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones
(Gautier, Vervisch y Vervisch)			

FUENTE: Entrevistas del estudio

ELABORADO POR: (Gautier, Vervisch y Vervisch)

Con el cuadro expuesto, podemos definir que el Equipo de Alto Rendimiento es un equipo autónomo, pues de acuerdo al análisis de los criterios comparativos, el EAR es el modelo que mejores resultados propone, dejando en evidencia que se comparten conocimientos, experiencias y objetivos desde su razón de ser,

pasando por la forma de tomar decisiones hasta llegar a la resolución de conflictos de manera grupal.

2.6.1. Resultados del Estudio de Clima Laboral en Marcimex S.A. como base de la propuesta de EAR

Como parte de un análisis previo para justificar la propuesta de la creación de un Equipo de Alto Rendimiento, a continuación se presentan los resultados más influyentes del Estudio de Clima Laboral practicado al departamento de Talento Humano y Valores de Marcimex S.A. en el año 2012. Con estos resultados se pretende definir los 4 principales fundamentos sobre los cuales se cimentará el análisis de esta propuesta.

		Consolidado	Matriz Talento Humano
		2012	
		Cuenta - Matriz Talento Humano	
C01	LIDERAZGO	78,25	79,3
C01.1	Mi jefe inmediato me trata respetuosamente	89,46	94,3
C01.10	En mi departamento la gente se siente con confianza y no tiene mie	81,8	70,0
C01.2	Mi jefe inmediato me apoya cuando lo necesito	83,98	91,4
C01.3	Mi jefe inmediato sabe escuchar y comunicarse adecuadamente	79,75	74,3
C01.4	Considero que mi jefe inmediato es competente profesionalmente ha	83,07	88,6
C01.5	Mi jefe inmediato me retroalimenta acerca de mi desempeño laboral	76,53	72,9
C01.6	Mi jefe inmediato predica con el ejemplo	78,35	75,7
C01.7	Opino que existe equidad (ausencia de favoritismo) en esta Empresa	65,73	70,0
C01.8	Mi Jefe cumple lo que dice	77,67	84,3
C01.9	Mi jefe involucra a las personas antes de tomar decisiones que pued	66,16	71,4

FUENTE: Estudio de Clima Laboral Marcimex 2012

AUTOR: Advance Consultora

Este cuadro presenta los resultados del estudio de clima con referencia a la variable Liderazgo, dejando en evidencia una potencial oportunidad de mejora en este aspecto, para lo cual se propone aplicar la estrategia de Liderazgo Participativo y Situacional, siendo un fundamento en la formación de los EAR.

		Consolidado	gencia
		2.012	Cuenca - Matriz Talento Humano
B05	IDENTIFICACIÓN CON LOS ROLES ASIGNADOS	89,25	80,7
B05.1	Me gustan las funciones y actividades de mi trabajo actual	91,56	84,3
B05.2	Me siento realizado/a con el trabajo que desempeño	86,95	77,1

FUENTE: Estudio de Clima Laboral Marcimex 2012

AUTOR: Advance Consultora

Lo que indica el cuadro que antecede es que al no tener conocimientos claros sobre los roles y su importancia en el cumplimiento de resultados comunes, existe de igual manera una oportunidad de mejorar la identificación con el rol para que sea apreciado primero por el individuo y luego por el grupo. Lo que se debe lograr es que las personas sepan al 100% la razón fundamental del por qué existe su puesto.

		Consolidado	gencia
		2.012	Cuenca - Matriz Talento Humano
C02	COMUNICACIÓN	71,96	73,7
C02.1	El nivel de comunicación que existe en mi Área de Trabajo es adecuado	77,79	65,7
C02.2	En el trabajo, mis opiniones son tomadas en cuenta	75,94	71,4
C02.3	Puedo comunicarme abiertamente con todos aquellos con los que interactúo	86,24	91,4
C02.4	En mi departamento no hay chismes ni rumores	46,44	57,1
C02.5	Ante un trato injusto por parte de cualquiera, puedo apelar y ser escuchado	73,38	82,9

FUENTE: Estudio de Clima Laboral Marcimex 2012

AUTOR: Advance Consultora

Evidentemente la comunicación en el departamento de Talento Humano de Marcimex S.A. no se puede considerar óptima y adecuada, por el contrario estos resultados del estudio de Clima Laboral reflejan la falta de comunicación al interior del mismo, lo que desemboca consecuentemente en una deficiente comunicación a nivel de toda la empresa. Esta variable definitivamente será considerada para el trabajo de la formación del EAR.

		Consolidado	gencia
		2.012	Cuena - Matriz Talento Humano
A03	TOMA DE DECISIONES	81,34	66,0
A03.1	Siento que las decisiones son tomadas en consenso y para bien común	81,34	67,1
A03.2	Siento que las decisiones que se toman nos acercan a los objetivos	81,34	65,0

FUENTE: Estudio de Clima Laboral Marcimex 2012

AUTOR: Advance Consultora

Este resultado nos deja en evidencia que la toma de decisiones puede ser optimizada en el sentido de que los niveles superiores pueden poner a consideración del departamento estas situaciones, con esto las decisiones son conocidas por todos y lograrían satisfacer necesidades demandadas por todo el grupo. Las decisiones deben ser tomadas en conjunto sobre las cosas importantes y no solamente sobre las cosas urgentes de resolver, agregando valor a las consecuencias posteriores.

En este sentido, se plantea que los fundamentos para la generación del EAR en el departamento de Talento Humano de Marcimex S.A. parten de los que a continuación se enumeran, los mismos que fueron propuestos por la Consultoría del Programa de Desarrollo Gerencial en la empresa.

2.6.2. Fundamentos del Equipo de Alto Rendimiento

En Marcimex S.A. y con la contribución de un consultor externo se han trazado fundamentos para proponer la implementación de un equipo de alto rendimiento en el Departamento de Talento Humano y valores, los fundamentos son:

- Objetivos claros
- Roles definidos
- Comunicación clara y abierta
- Toma efectiva de decisiones
- Participación balanceada

- Diversidad valorada
- Conflictos gestionados
- Clima positivo
- Relaciones cooperativas
- Liderazgo participativo



FUENTE: Programa de Desarrollo Gerencial Grupo Consenso
AUTOR: Gustavo Martínez

Sin embargo, y luego de haber definido los resultados más relevantes del Estudio de Clima Laboral, es pertinente resumir los fundamentos a analizar en 4 grandes e importantes aspectos, los mismos que se describen a continuación:

2.6.3. Fundamentos básicos

A continuación se explicarán los cuatro fundamentos básicos con los cuáles se propende a que funcione el EAR, según el criterio del desarrollo de este estudio y basándonos en los resultados con más bajo puntaje del Estudio de Clima Laboral de la empresa analizada, y son:

1. Liderazgo Participativo Situacional:

Se basa en el comportamiento del líder en relación a sus seguidores y estos son vitales ya que aceptan o rechazan al líder y determinan el nivel de poder personal que el líder va a tener.

La medida en la que el líder se involucra en definir roles, diciendo qué, cómo, cuándo, dónde y si se ven involucradas mas de una persona, quién va a hacer que; estableciendo objetivos, organizando, estableciendo plazos de tiempo, dirigiendo y controlando.

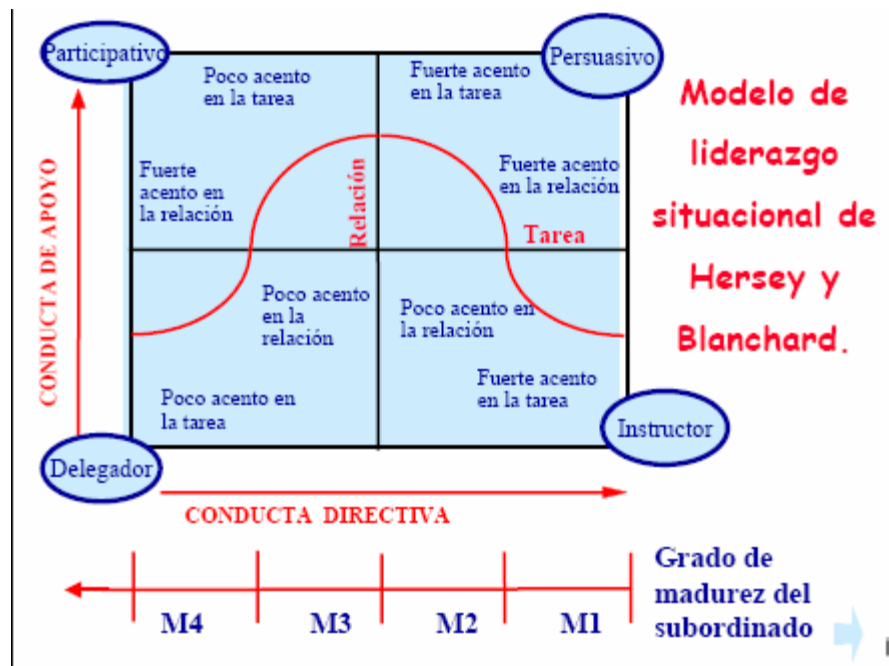
“El liderazgo participativo es la medida en la que un líder se involucra en multidireccionales actividades de comunicación, escucha, desarrollo de comportamientos, coaching y apoyo socioemocional”. (Robbins, 323)

El liderazgo es un punto fundamental para el equipo como lo expone la Teoría del A,B,C de Hersey y Blanchard.

- **Liderazgo Situacional:** Se basa en el comportamiento del líder en relación a sus seguidores, siendo estos vitales, ya que aceptan o rechazan al líder y determinan el nivel de poder personal que el líder podrá tener.

Este poder es la medida en la que el líder se involucrará en definir roles; diciendo qué, cómo, cuándo, dónde y si se ve involucrada mas de una persona; quién va a hacer que, estableciendo objetivos, organizando y estableciendo plazos de tiempo; además de dirigir y controlar.

La medida en la que un líder se involucra en bi o multidireccionales actividades de comunicación, escucha, desarrollo de comportamientos, coaching y apoyo socioemocional. (Hersey, Blanchard y Johnson)



FUENTE: Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional.
AUTOR: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson.

2. Roles Definidos

Con roles definidos cada miembro conoce, reconoce, valora, y se apoya en las competencias de los roles de los demás, entendiendo deberes y haciéndose responsables cada uno de las tareas que les has sido asignadas.

Es de importancia referir también los roles que se cumplen dentro del equipo, durante 7 años el Dr. Meredith Belbin, del Industrial Training Research Unit de la Universidad de Cambridge (Inglaterra), diagnosticó más de 120 equipos de trabajo en situaciones de competitivas simulaciones de negocio, cada miembro del equipo suele tener un rol principal preferido (natural), uno secundario (se adopta si se hace falta), y uno o algunos roles menos preferidos que intentamos evitar.

Cada rol por si mismo representa fortalezas y debilidades. De ahí la importancia de la madurez de los miembros de un equipo para tolerar y ayudar en las debilidades y centrarse en las fortalezas que cada uno aporta en su lugar

de trabajo o en el momento en el que se pudiera dar la movilidad dentro del departamento.

Para poder conocer el rol de la persona es indispensable conocer su función siendo ésta la que describe las responsabilidades principales de la persona en el puesto que ocupa.

En la descripción de la función (que es asignada "oficialmente" por la organización) se incluye a quien reporta la persona, quienes dependen de ella, y cuáles son las responsabilidades en términos específicos, que se espera de ella buscando la concordancia entre persona - función - tarea - resultados.

En el desarrollo de la función priman los conocimientos de la persona y su experiencia y por otro lado en sí en su gestión de la función, en el ejercicio práctico, en la realización concreta de la tarea cotidiana, la función enunciada se convierte en rol.

El rol es la modalidad singular que le da cada persona a la función que le fue asignada, es la forma en que la persona desempeña su función, no está predeterminado. Depende de las características situacionales de la persona y de los roles que desempeñen otros integrantes del equipo.

Los roles, así percibidos, son situacionales, contingentes, siendo el resultado de un complejo proceso de asunción y adjudicación de roles, su Relación con la tarea y con la dinámica del grupo (Pichón-Riviere):

3. Comunicación clara y abierta

Con la comunicación clara y abierta, que es la característica más importante en los equipos de alto rendimiento, existen beneficios, asegura que los mensajes sean entendidos por todos, se intenta captar los mensajes no verbales y contribuir a identificar los sentimientos y mensajes ocultos para en caso de que existan personal con dudas o consultas las hagan y así mantenerlos motivados

4. Toma efectiva de decisiones

Con la toma efectiva de decisiones se nota el progreso del equipo, si este analiza y se comunica debería ser capaz de tomar decisiones. Con acuerdos unánimes, con consenso, con votos de la mayoría y el líder decide con inputs de los colaboradores, ejecutando esta práctica en los grupos primarios que se realizan bimensualmente y en el que participan todos los miembros del equipo.

A partir de la observación en cuanto al crecimiento en el que Marcimex S.A. se encuentra, se crea la necesidad en la organización de contar con gente capacitada, comprometida y gustosa de formar parte del Departamento de Talento Humano y Valores, de formar un equipo de alto rendimiento que esté listo para satisfacer las necesidades de los clientes internos de la organización que son los principales beneficiarios de un buen servicio en cuanto a los subsistemas de Recursos Humanos que manejamos.

El proyecto es importante para la organización en vista de que tenemos el propósito de incorporar 150 tiendas a nivel nacional para el año 2014 este crecimiento significativo nos obliga a querer potenciar el manejo del talento humano para el servicio de la organización, ayudando a optimizar recursos, creando un ambiente en el que se note el trabajo en equipo, la claridad de objetivos y funciones para a su vez brindar el apoyo necesario a los clientes.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y VALORES DE MARCIMEX S.A.

3.1. Recopilación de Información

Con la finalidad de obtener la información necesaria para conseguir los resultados que se esperan y de esa manera aplicar la propuesta metodológica, se utilizarán dos métodos de recolección de información primaria: la entrevista y el test de liderazgo.

La entrevista fue diseñada en función de 5 preguntas claves, buscando obtener información directa que proporcione resultados inmediatos a ser aplicados dentro de la implementación. Se considera a la entrevista como el método adecuado gracias a la posibilidad de llegar a las personas involucradas en el departamento, ya que el autor forma parte del mismo y la información puede ser recabada y resumida de manera más certera.

Por otro lado, se consideró oportuna la aplicación del Test de Liderazgo en función de poder conocer cual es la situación actual de los mandos medios del departamento para con sus subordinados, obteniendo de esta manera resultados que soportan a la entrevista desarrollada a las jefaturas y así consolidar de mejor manera la información global para la propuesta metodológica e implementación. De la misma manera se ha aplicado un test a los subordinados de los mandos medios para fortalecer la información antes indicada.

En este sentido, cabe iniciar este análisis partiendo de la información institucional a partir del organigrama del departamento de Talento Humano y Valores, desde cual a su vez se definirá la estructura que conforma el mismo.

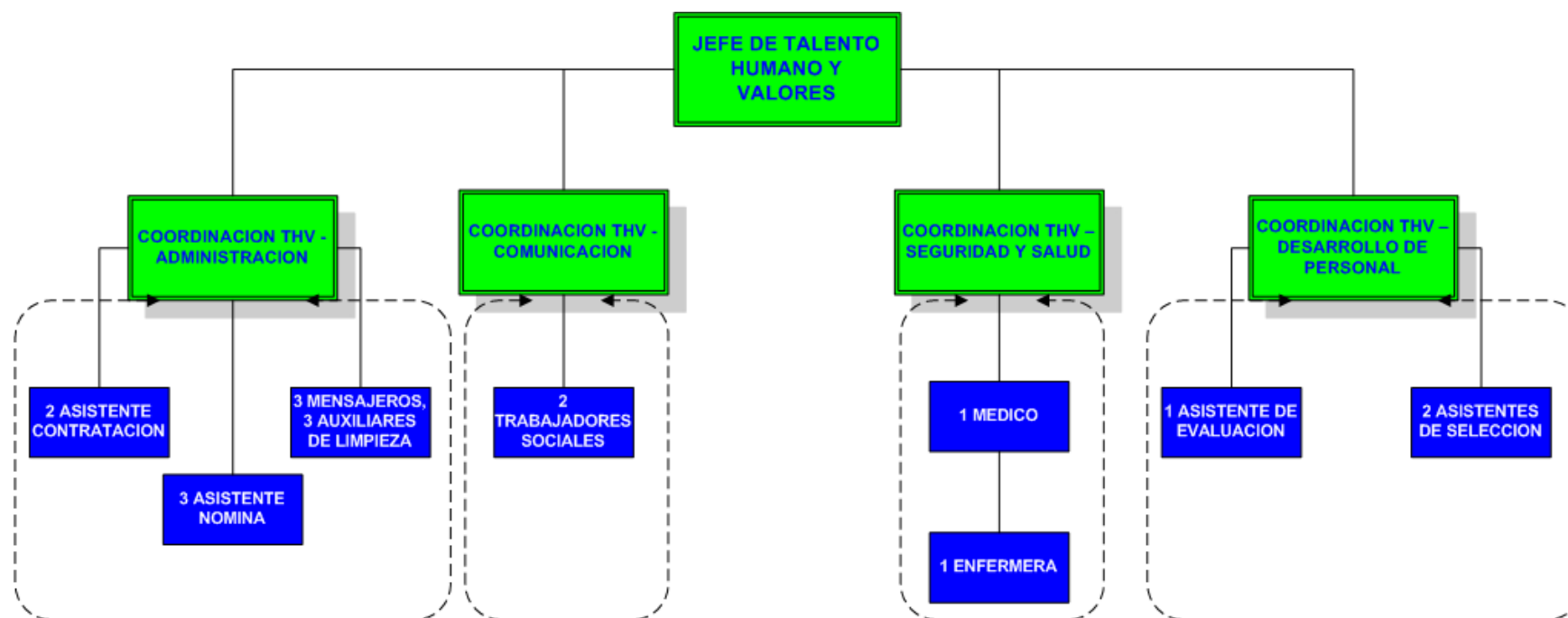
Posteriormente se presentarán los resultados de la información primaria que se consigue utilizando los métodos antes indicados.

El organigrama del Departamento de Talento Humano evidentemente tiene una estructura vertical, lo que deja en evidencia consecuentemente una comunicación en forma de cascada, en donde el nivel operativo difícilmente capta el mensaje de la misma manera en la que fue emitido a nivel de jefatura.

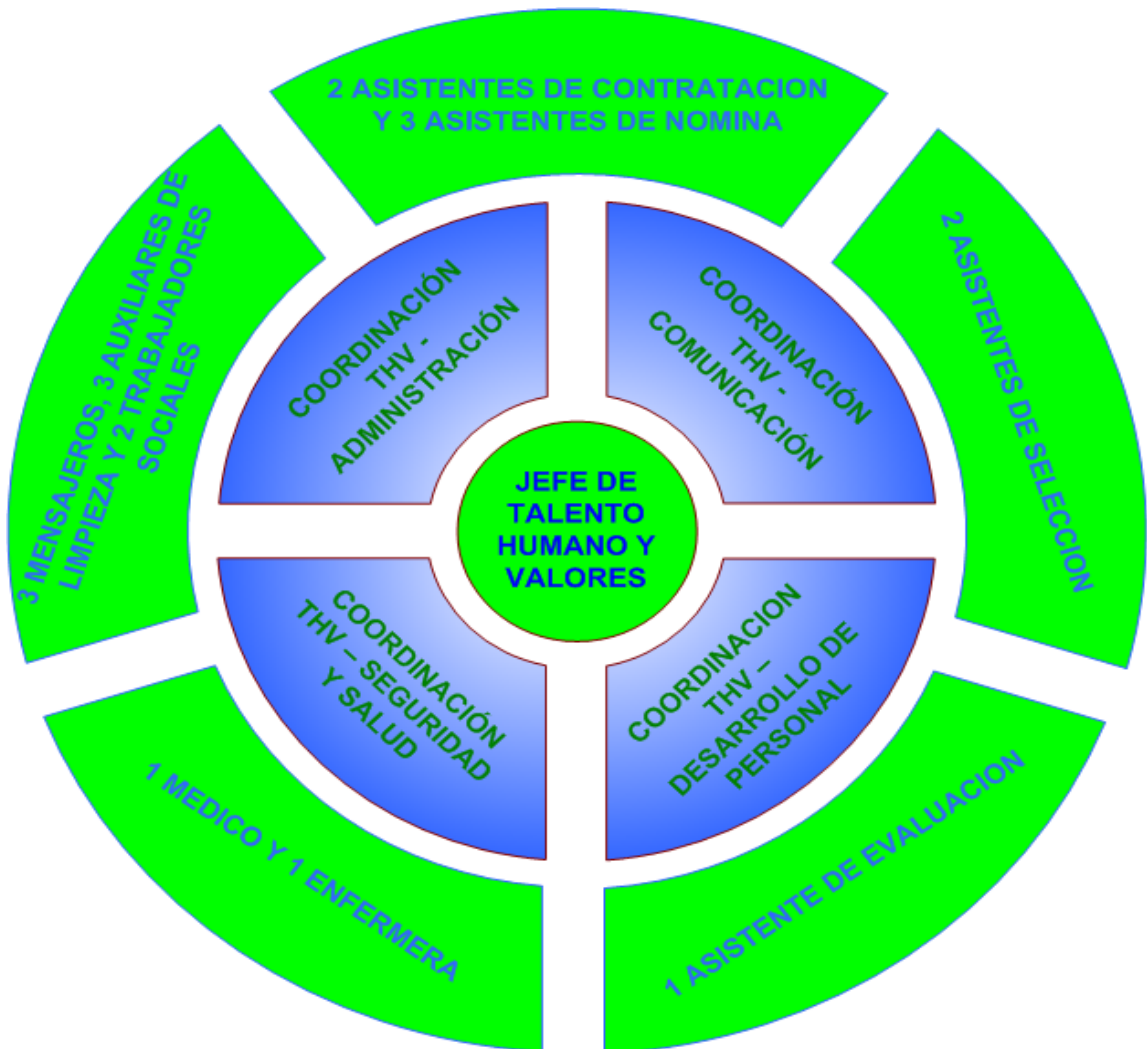
El seguimiento y apoyo constante de las coordinaciones o líderes de área no debería faltar, con delegación clara de tareas que apoyan al conocimiento del rol dentro del equipo para empoderar y en ocasiones, cuando lo amerite, tomar decisiones efectivas con seguridad.

El organigrama que actualmente se maneja en la institución y que proporciona una comunicación de manera vertical y muchas de las veces dificulta el entendimiento total del mensaje es el siguiente:

3.2. Organigrama del Departamento de Talento Humano como punto de partida hacia la implementación de la propuesta.



Por lo tanto, al conocer que esta estructura no constituye un método de comunicación efectiva, se propone dentro del presente estudio la generación de un nuevo Organigrama Funcional con estrategia circular, como una primera etapa de la formación del EAR, en donde se facilite el proceso de comunicación así como la toma efectiva de decisiones, la definición de roles y el liderazgo participativo, y gráficamente sería el siguiente:



Con este aporte, lo que se busca es que tanto el proceso de comunicación como el apoyo entre cada uno de los elementos del departamento sea integral, logrando de esta forma consolidar el equipo y marcando una pauta para llegar al éxito en el proceso del EAR. Este modelo de organigramas no da paso a fallas en la comunicación y a su vez potencia el liderazgo participativo,

eliminando las barreras entre los subordinados y jefaturas, potenciando las capacidades del personal al empoderarlos en la toma de decisiones y agregando valor a la gestión absoluta del departamento, convirtiéndolo en el equipo deseado.

Con lo anteriormente expuesto, a continuación se realizará una revisión de la estructura del Departamento, esto nos ayudará a conocer más profundamente la realidad, y así trabajar en el desarrollo de las cuatro competencias antes mencionadas solo en el Departamento de Talento Humano y Valores para luego procurar trabajar este tema en toda la organización.

3.3. Estructura del departamento

1. Jefe Talento Humano y valores

a. Coordinador Administrativo

- 5 Asistentes de Talento Humano, 2 para Contratación, 3 para Nómina.
- 3 mensajeros.
- 3 auxiliares de limpieza.

b. Coordinador Desarrollo de personal

- 3 asistentes de Talento Humano, 2 para Selección, 1 para Evaluación.

c. Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional

- 1 Medico Ocupacional
- 1 Enfermera

d. Coordinador de Comunicación

- 2 Trabajadores Sociales

El departamento ha pasado por un cambio de jefatura, además de cambios de personal y de Gerente General, por lo que se ha demandado la necesidad de formar un equipo definitivamente consolidado, que se sienta parte de la empresa y que sienta a la empresa como una parte suya.

Al momento, gracias a la adaptación al cambio del grupo y el liderazgo de la jefatura, hemos logrado consolidarnos como equipo, el mismo que realiza las tareas cumpliendo objetivos, apoyando a las diferentes áreas de la organización y llevando a cabo las tareas con responsabilidad, pero al ser un grupo numeroso hace falta mejorar muchos aspectos para la construcción de un EAR.

Para orientar las mejoras que nos llevarán a la formación de equipo, se realizó un estudio de clima laboral, el cual dio como resultado, entre otros, que se debe mejorar de manera sustancial la comunicación.

Esto va de la mano con la planificación estratégica del Departamento para el año 2012, ya que el grupo debe formarse, capacitarse, apoyarse y conocer sus fortalezas y debilidades para así brindar apoyo a las demás áreas de la organización.

Apoyándonos en el estudio de clima, y con el diagnóstico que realizamos podemos conocer cuál es la etapa en la que se encuentra el equipo, mediante las entrevistas y test realizados.

Con estos métodos aplicados pudimos indagar sobre cómo se ve el jefe y como se ve el subordinado en algunas competencias. A continuación revisaremos las herramientas utilizadas, para posteriormente analizar sus resultados en los siguiente numerales:

3.4. Entrevistas de Liderazgo

1. ¿Qué aspectos considera que determinan el respeto en el trato con sus subordinados?

2. ¿De qué forma Ud. Comunica los objetivos que se desean alcanzar?

3. ¿Qué estrategias utilizaría para lograr una comunicación más eficaz?

4. ¿Qué hace para que la gente a su cargo se desarrolle personal y profesionalmente?

5. ¿De qué forma reconocería un buen trabajo realizado por su equipo?

3.5. Test de Liderazgo

TEST DE LIDERAZGO

A continuación tiene una serie de afirmaciones, contesta verdadero o falso a cada una de ellas.				
1. Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
2. Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
3. Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno. Prefiero la estabilidad y el equilibrio.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
4. Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
5. Me gusta escuchar a mis colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea necesario.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
6. Me considero una persona abierta, flexible y generosa.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
7. Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
8. Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
9. Soy una persona creativa, y me intereso por las novedades que surgen.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
10. Disfruto motivando a los que me rodean, y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
11. Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean, variando para ello mis ideas y actitudes.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
12. Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐

13. Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar con cabeza caliente				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
14. Mi trabajo siempre da resultados positivos. No me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago, y ello es debido a mi esfuerzo.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
15. Conozco en profundidad a mis colaboradores, sus puntos fuertes y débiles, sus virtudes y sus defectos, me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐

3.6. Test de Subordinados

TEST PARA SUBORDINADOS	
A continuación Ud. Encontrará un listado de preguntas concernientes a la relación Jefe Subordinado, favor responder según su realidad actual y con total sinceridad. Muchas Gracias.	
1. ¿Me gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo?	
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo	
2. ¿Mi jefe establece objetivos alcanzables?	
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo	
3. ¿Mi superior es respetuoso conmigo?	
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo	
4. ¿La forma de ser de mi jefe es u buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo?	
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo	
5. ¿Cuando mi superior le llama la atención a alguien, lo hace con justicia?	
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo	
6. ¿Cuando tengo problemas personales mi jefe es accesible?	
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo	
7. ¿Mi jefe directo exige de buena forma el cumplimiento de trabajo por parte del personal?	
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo	
8. ¿La comunicación con mi jefe directo es positiva?	
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo	
9. ¿Mi jefe demuestra tener interés en mi desarrollo profesional?	
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo	
10. ¿Cuándo se cumplen las metas soy reconocido por mi jefe?	
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo	

3.7. Cuadros de resultados de entrevistas con soporte de test aplicados

Los cuadros de resultados obedecen a la información obtenida de las entrevistas practicadas únicamente a los mandos con personal a su cargo.

CUADRO COMPARATIVO DE ENTREVISTAS Y TEST			
CARGO	COMPETENCIAS/ VALORES	COMO SE VE LA JEFATURAS	COMO LOS VEN SUS SUBORDINADOS
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	RESPECTO	En la entrevista se mostró muy seguro de llegar a su gente con su forma de comunicar.	Todavía se puede mejorar en la manera de decir las cosas.
	OBJETIVOS CLAROS	Hay reuniones bimensuales en donde se trazan objetivos a cumplir y directrices a seguir. Soy claro en lo que se debe hacer y trazo prioridades de cumplimiento	Se tienen claros los objetivos a seguir, se lleva un seguimiento del cumplimiento de pendientes.
	COMUNICACIÓN	Se comunica a las coordinaciones y se pretende que esta fluya en forma de cascada, algunas veces no se traspasa completa la información y pueden surgir rumores	Hace falta la comunicación al departamento por completo, se queda en las coordinaciones y los operativos no conocen el trabajo que se realiza ni lo primordial por cumplir.
	DESARROLLO DE PERSONAS	Se está cumpliendo con empoderar a las diferentes coordinaciones de los temas que les conciernen, al momento lo hacemos y se lleva un buen ritmo.	Se nos empodera de los temas, deberíamos poder tomar las decisiones también cuando la jefatura no se encuentra.

De acuerdo a la información obtenida, se concluye que el Jefe de Recursos Humanos se encuentra convencido de que está utilizando el canal de comunicación adecuado, a diferencia de los subordinados que piensan que esto debe mejorar en gran proporción. Por el lado de los objetivos ambos partícipes coinciden en que los objetivos se encuentran claros y definidos. Respecto a la comunicación podemos evidenciar que se distorsiona a medida que desciende hacia los cargos inferiores, necesitando mejorar la forma de comunicar los mensajes. Finalmente respecto de la toma de decisiones aun se encuentra concentrada en la jefatura, cuando hay ausencia los procesos se vuelven estáticos.

CUADRO COMPARATIVO DE ENTREVISTAS Y TEST			
CARGO	COMPETENCIAS/ VALORES	COMO SE VE LAS JEFATURAS	COMO LOS VEN SUS SUBORDINADOS
COORDINACION ADMINISTRATIVA	RESPETO	En la mayoría de las ocasiones tengo un trato cordial con la gente, soy respetuosa.	Es muy respetuosa, trata de manera cordial y con afecto, salvo en ocasiones cuando no le gusta algo o no está de acuerdo.
	OBJETIVOS CLAROS	El trabajo es operativo se dirige el trabajo pero mi equipo conoce sus tareas.	Somos la parte más operativa del departamento, a pesar de eso hay errores y la jefatura esta para apoyarnos.
	COMUNICACIÓN	Considero mi comunicación clara, cuando debo felicitar lo hago y cuando debo llamar la atención para mejorar resultados también.	Podría involucrarse más en el día a día
	DESARROLLO DE PERSONAS	Promuevo a que den ideas para mejorar y hacer los procesos más rápidos	Nos empodera, pero sabemos que esta para apoyar en las decisiones.
	RECONOCIMIENTO	Cuando se realiza un trabajo en equipo se ha concedido	Se reconoce el trabajo duro que tenemos, se trabaja

		reconocimientos al grupo por el esfuerzo, ha motivado y dado resultados para cumplir objetivos	en equipo y se reconoce en equipo.
--	--	--	------------------------------------

A nivel general, esta entrevista demuestra que a este nivel hay bastante relación entre lo que piensa la jefatura con los subordinados, pues se coincide en que el comportamiento, objetivos, canales de comunicación, desarrollo de personas y reconocimiento de labores realizadas se da de una manera óptima. Este caso puede ser reconocido como un aporte fundamental para ser tomado como referencia dentro de la formación del EAR.

CUADRO COMPARATIVO DE ENTREVISTAS Y TEST			
CARGO	COMPETENCIAS/ VALORES	COMO SE VEN LAS JEFATURAS	COMO LOS VEN SUS SUBORDINADOS
COORDINACION DESARROLLO DE PERSONAL	RESPECTO	Soy respetuosa y cuido lo que digo a mis subordinados, para que sientan el apoyo de la jefatura al momento de tomar decisiones.	Es respetuosa pero ocasiones puede no ser tan clara y se dan malos entendidos por su falta de claridad o cambio de opinión
	OBJETIVOS CLAROS	Nos reunimos en lo posible una vez a la semana para conversar sobre objetivos o lo que no nos deja cumplir tiempos en los objetivos, las reuniones son enriquecedoras	Desde hace poco se esta dando mas seguimiento y así la jefatura conoce mas del trabajo operativo, antes no era así y cuando algo salía mal se debía asumir la responsabilidad sin el apoyo del superior, ha mejorado
	COMUNICACIÓN	Sé que es una competencia a mejorar puedo comunicarme mejor y para esto son las reuniones con mis subordinados.	Siempre puede mejorar su manera de pedir las cosas, para que sean entendidas y tengan la llegada que ella quiere transmitir.
	DESARROLLO DE PERSONAS	Busco que mis subordinados vuelen, que tomen decisiones y riesgos, esto ha llevado a que ocasiones caigamos todos o salgamos todos a flote.	Nos apoya, nos enseña, pero el trabajo operativo es muy fuerte, tanto que nos puede llegar a quemar hacer siempre lo mismo
	RECONOCIMIENTO	Se felicita al equipo cuando algo se hace bien, se reconoce el esfuerzo.	Se podría reconocer los logros así como cuando no se hacen bien las cosas se llama la atención, también felicitar sin un pero de por medio.

Respecto a este resultado, se puede ver que existe una potencial oportunidad de mejorar los fundamentos analizados, pues existe una latente distorsión entre lo que la Coordinación piensa y lo que sus subordinados opinan. Se puede mejorar en muchas formas de llegar a las personas, definiendo a la comunicación como el eje fundamental del resto de los aspectos, pues al generar una mejor comunicación, las demás variables mejoran en efecto dominó.

CUADRO COMPARATIVO DE ENTREVISTAS			
CARGO	COMPETENCIAS/ VALORES	COMO SE VEN LAS JEFATURAS	COMO LOS VEN SUS SUBORDINADOS
COORDINACION DE COMUNICACIÓN	RESPECTO	Soy respetuosa, debido a que también me gusta que me traten con respeto.	Es respetuosa reconocemos un valor muy importante en la jefatura
	OBJETIVOS CLAROS	Se dicen directamente las cosas por hacer, con responsables y actividades para cada miembro del equipo	Se puede dar mas seguimiento a los objetivos, se empodera pero se debería estar al pendiente no sólo cuando hay inconvenientes.
	COMUNICACIÓN	Nos comunicamos bien, no hemos tenido inconvenientes, se dice lo que se debe.	Trabajamos bien en equipo y estamos comunicados
	DESARROLLO DE PERSONAS	Es poco tiempo con gente a mi cargo, pero busco su desarrollo y que tomen decisiones y puedan resolver problemas.	Nos ha dejado que vayamos aprendiendo en la marcha y hemos aprendido juntos porque llegamos a Marcimex hace poco y somos un equipo recién conformado
	RECONOCIMIENTO	Se felicita al equipo cuando se llevan a cabo bien las cosas, se llama la atención si se debe.	Continuamente nos apoya cuando hacemos bien el trabajo.

La entrevista a esta Coordinación muestra un resultado bastante aceptable desde el punto del subordinado. Hay que considerar que esta persona se encuentra poco tiempo en la organización (6 meses) por lo que aún queda mucho por conocer a nivel general del departamento y la empresa como tal. No obstante, denota un resultado positivo al empoderar al personal, comunicar resultados, plantear objetivos, profesar el respeto, apoyar al desarrollo y reconocer el trabajo grupal. Se puede observar un potencial riesgo al empoderar de manera excesiva a los subordinados y no controlar los resultados de los procesos.

3.8. Etapa en la que se encuentra el Departamento de Talento Humano y Valores Marcimex S.A.

Una vez concluida la fase de recolección de información y al obtener resultados de la misma, es pertinente describir de cierta forma cual es la realidad del departamento antes de la implementación de la propuesta.

Marcimex S.A. se encuentra en la etapa de Normalización, debido a que el grupo esta finalmente conformado, estructurado y cada miembro del equipo saben cuál es su rol, se conocen normas y procedimientos y el trabajo se realiza enfocado a conseguir objetivos y metas conjuntas.

En esta etapa como se indicó anteriormente se valora el trabajo de los otros, y los miembros se apoyan entre sí para lograr productividad y con esto mejorar resultados.

No se sanciona el error, al contrario se aprende de los mismos creando un espacio de conversación para conocer la razón del error y mejorar.

Las jefaturas realizan seguimiento de las tareas de los colaboradores para que el trabajo sea conjunto.

Luego de conocer la etapa en la que se encuentra Marcimex, se ratifican los principales objetivos para convertir al grupo de Talento Humano en un Equipo de Alto Rendimiento, basándonos en los 4 fundamentos citados anteriormente (Liderazgo Participativo, Comunicación Eficaz, Roles Definidos y Toma efectiva de decisiones).

CAPÍTULO IV

IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

4.1 Objetivos de la Propuesta

1. Diagnosticar el liderazgo existente en base a los fundamentos de Equipos de alto rendimiento.
 - Entrevista a Jefaturas y Coordinaciones
 - Test de Liderazgo a la Jefatura y Coordinaciones (mandos con personal a cargo).
 - Test a los subordinados sobre las jefaturas (sin personal a cargo).
 - Comparar la información y presentar resultados.
2. Implementar herramientas para mejorar la comunicación, mediante una participación homogénea de los miembros del equipo de trabajo.
 - Ejercicios para comunicación eficaz.
 - Plenaria
3. Identificar los roles de los miembros del equipo.
 - Ejercicio vivencial
 - Plenaria
4. Toma efectiva de decisiones
 - Ejercicio participativo en grupos.

Las acciones a realizarse en este proyecto están, como se mencionó anteriormente, planificadas y aprobadas por la Jefatura, se encuentran dentro de la estrategia planteada para el año 2012, por lo que esta se debe cumplir y manteniendo el seguimiento respectivo sobre el trabajo realizado; el apoyo que se brindará está en permitir a los miembros del grupo realizar actividades que

ayuden a conseguir el objetivo general del presente proyecto, realizando un análisis desde las perspectivas necesarias.

La mayoría de actividades ser realizarán dentro del ambiente laboral, donde se cuenta con una sala de capacitaciones que anula el costo de la actividad al no tener que alquilar un lugar. El apoyo de la jefatura se da con respecto al tiempo de trabajo de los compañeros que formamos parte del departamento y el costo por día/ hora de trabajo.

El proyecto potencializará el trabajo diario del Departamento, con las personas que lo conformamos actualmente he incluso en el caso de algún cambio del personal involucrado en la investigación; esta seguirá en marcha con los demás miembros y tendrá más importancia en involucrar al personal nuevo.

En busca del cumplimiento de estos objetivos, la implementación se basa en la aplicación de un taller. El proceso del mismo se indica en la agenda que a continuación se muestra.

4.2 Agenda del Taller

AGENDA DEL TALLER								
FECHA	HORA	ACTIVIDAD	ACCIONES	TECNICA	RESPONSABLE	RECURSOS	OBJETIVOS	OBSERVACION
03 -09-12	09h00	Sociabilización del Tema, explicación teórica	Tomar nota del material explicado	Explicación teórica	Ana Isabel Guamán – Facilitador.	Teoría presentación PP	Aclara dudas. Conocimiento general del tema por el grupo	Se generan dudas sobre el procedimiento por parte de asistentes
04-09-12	14h30	Conozcamos al Equipo	Escoger la persona a la que menos se conoce del grupo. Plenaria	Trabajo en parejas, lluvia de ideas	Miembros del grupo	Papelografos, marcadores para la plenaria	Conocer la situación del equipo	Se encuentran nuevas características del grupo
04-09-12	15h00	Comunicación eficaz	Escoger una tarjeta de una bolsa y completar la frase de acuerdo al criterio personal. Plenaria	Completar la oración.	Miembros del grupo	Tarjetas con frases por completar	Pros y contras de la comunicación del Departamento. Buscar oportunidades de mejora.	Diferentes criterios sobre la comunicación existente

04-09-12	15h15	Roles Definidos	Responder preguntas del facilitador, escribir las preguntas en otro papel y dejar que los miembros del grupo escriban en las espaldas de otros. Comparar resultados. Plenaria	Dinámica Lúdica	Miembros del grupo	papeles, marcadores, cinta	Conocer cuál es mi rol como me ven y como me veo	Se conocen las importancias de los roles de cada persona dentro del equipo
04-09-12	15h40	Liderazgo Participativo	Escuchar con atención los perfiles propuestos. Definir en consenso al líder del equipo. Plenaria	Consenso de grupo	Miembros del grupo	papelografos, cuaderno para observaciones	Conocer con qué líder se sentiría cómodo el grupo y comparar con el actual	Se requiere de un mediador para llegar a unificar las opiniones y lograr el resultado común.
04-09-12	16h00	Toma efectiva de decisiones	Se forman 4 grupos de 6 personas. Se entrega un ejercicio a	Trabajo en grupos	Miembros del grupo	papelografos, cuaderno para observaciones	Resolución de problemas con toma efectiva de decisiones	Se evidencia el temperamento de los

			resolver. Plenaria					miembros y sus consecuen cias en toma de decisiones.
--	--	--	-----------------------	--	--	--	--	---

4.3 Desarrollo de Actividades del Taller

Actividad 1: Conozcamos al equipo

Se presenta a los colaboradores el siguiente texto y se les pedirá que en parejas subrayen con color verde todos aquellos elementos que posee el equipo de trabajo que conforman, y con color rojo, todos aquellos elementos que no poseen y ellos consideran relevante considerar para el trabajo futuro:

- Ud., y sus compañeros de trabajo están iniciando el proceso de crear un equipo de alto rendimiento (quizá hace mucho tiempo se trata de levantar algún proyecto al interior de la Empresa en el que trabaja) y son un grupo de personas que recién se han conocido, por lo tanto sólo tienen el deseo de iniciar este proyecto común para aprender de los otros, pero existe una necesidad de tener un buen equipo de trabajo y para han sido convocados a esta reunión-..

Por favor, desarrolle en parejas esta tabla de comparación y compare en cuartetos los resultados:

Aspectos semejantes		
Los elementos de trabajo en equipo que nosotros poseemos:		
Los elementos de trabajo en equipo que nos faltan:		
Pareja 1	Aspectos diferentes	Pareja 2

PLENARIA	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS A MEJORAR
Atención en los primeros participantes.	No asumir que se conoce la información antes de que me la digan.
Atención a las reglas del ejercicio.	No juzgar por la comunicación no verbal, si no conozco lo que se esta diciendo.
Participación activa de los miembros del grupo	Ser concreto en la información que doy.
Apoyo para que el objetivo se cumpla	No pasar la información que no es importante para el mensaje final
Se observo la participación de líderes en el ejercicio.	Evitar hacer ruido mientras los otros compañeros tratan de comunicarse
Cada miembro asumió un papel, el observador, el creativo, el presionado, etc.	Observar la comunicación no verbal
	Reconocer los obstáculos de la comunicación. (Celulares, carros, radio, etc.)
	Comunicarme claramente sin utilizar palabras diferentes, en ocasiones puede confundir a mi emisor.
	Saber escuchar todo el mensaje.
	Escuchar no oír, entender lo que me tienen que decir.

Actividad 2: Comunicación eficaz

A continuación dialogaremos en forma socializada acerca de la importancia de la comunicación para planificar, desarrollar y evaluar el trabajo en equipo.

Para ello cada miembro escogerá una de las siguientes tarjetas por sorteo, y después de que cada colaborador complete la oración, los demás deben expresar su acuerdo o desacuerdo con esa opinión.

-1- <i>La comunicación para planificar el trabajo en equipo es importante porque...</i>	-2- <i>La comunicación me resulta incómoda dentro del equipo porque...</i>
-3- <i>La comunicación para desarrollar el trabajo en equipo es necesaria porque...</i>	-4- <i>La comunicación sirve para solucionar conflictos cuando se caracteriza por...</i>
-5- <i>La comunicación es importante para evaluar las tareas realizadas por el equipo porque...</i>	-6- <i>Generar comunicación eficaz y cooperativa significa para mí...</i>
-7- <i>La comunicación puede generar conflictos porque...</i>	-8- <i>Un buen equipo funciona cuando...</i>

Para colaborar con las conclusiones del facilitador, cada uno tendrá dos tarjetas, una positiva y una negativa, que levantarán para hacer saber su opinión al equipo y así llegar al resultado final de la actividad.

Actividad 3. Definir Roles

A continuación se entregará a cada miembro de equipo un papel en blanco para responder las siguientes preguntas en silencio:

- ¿Qué hago en la Empresa?
- ¿Cuáles son mis actividades principales?
- ¿Cuál es mi rol dentro del equipo?

A continuación pediremos que los miembros anoten las preguntas en otro papel y que se lo peguen en su espalda y en orden cada uno de los miembros responderá en la espalda del otro las mismas preguntas:

Luego cada uno de los participantes tomará el papel de su espalda y realizará una comparación de las realidades y lo comentaremos al grupo.

Actividad 4. Liderazgo participativo

A continuación se presenta una supuesta escena en la organización en donde el grupo de Talento Humano deberá tomar una decisión en consenso con respecto al líder del mismo.

Mediante una evaluación por parte del Gerente General se delega al Departamento de Talento Humano y Valores, que sean los encargados de tomar la decisión última de elegir al líder del departamento, se presentan tres personas con los tres mejores perfiles que hay dentro de la empresa para ese puesto.

Las competencias para el puesto de responsable de oficina son las siguientes:

- Persona proactiva y dinámica
- Don de gentes y capacidad de trabajo en equipo
- Relaciones Interpersonales desarrolladas
- Responsable y organizado
- Empatía desarrollada

Se adjuntan las tres fichas seleccionadas para que el grupo elija cual de ellos es el más adecuado para dicho puesto, para la toma de la decisión tienen que estar todos de acuerdo.

- Para esta actividad se cuenta con 25 minutos y estos son los perfiles:

FICHA THV-2230	
Nombre: AGATA LINARES Edad: 28 años Antigüedad en la empresa: 6 años.	
Empezó en la empresa como pasante en el departamento de DO durante 6 meses (enero 2000 a junio 2000), tras finalizar sus estudios de Ingeniería Comercial entro como asistente de procesos en octubre de 2000, cargo en el que estuvo hasta diciembre de 2003, en el cual paso a responsable del área de Procesos teniendo a su cargo a 6 personas, cargo que ocupa en la actualidad. Sus compañeros destacan de ella su capacidad para tener el trabajo siempre a tiempo y su capacidad de liderazgo deja algo que desear, su nivel de inglés es básico, aunque acaba de empezar un curso de inglés de 4 meses de lunes a jueves en la hora de comida.	

FICHA THV-2230

Nombre: MARCELACARRASCO

Edad: 38 años

Antigüedad en la empresa: 14 años



Entro en el departamento de contabilidad, primero como auxiliar para luego llevar un cargo de responsabilidad, después de 8 años, tras la jubilación del responsable del departamento. En la actualidad es la responsable del departamento, trata con clientes internacionales, tiene un elevado nivel en conocimientos informáticos. Sigue los horarios puntualmente y es muy exigente con su equipo, aunque no destaca en esta faceta en la que resulta excesivamente autoritaria, se va a su hora y si queda trabajo deja a su departamento trabajando hasta que lo termine.

FICHA THV-2230

Nombre: FABIAN CASTILLO

Edad: 32 años

Antigüedad en la empresa: 8 años



Empezó trabajando como recepcionista, al poco tiempo, y tras haber una vacante en el departamento de recursos humanos, sacrifico el ganar un poco menos a cambio de aprender, en el departamento estuvo dos años, tras los cuales y tras hacer estudios de administración paso a trabajar en el departamento comercial. En el mismo ha sido destacada en varias veces por su colaboración hacia este departamento tan anárquico como es el de los comerciales. No tiene conocimientos de inglés y es poco organizado.

Luego de transcurrido el tiempo conoceremos quien es el líder elegido y reconocemos en plenaria las competencia de esta persona.

Se realiza una comparación con el liderazgo actual.³.

Actividad 5. Toma efectiva de decisiones

Se ha suscitado que los colaboradores de Marcimex S.A. se encuentran en la formación de un Sindicato que apoya como primera idea el pago de horas extras al equipo de ventas, caso contrario los vendedores no asistirán a laborar. Se divide al grupo en cuatro sub grupos de 5 personas y deberán

1. La identificación de un problema.
2. La identificación de los criterios para la toma de decisiones.
3. La asignación de ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollo de alternativas
5. Análisis de la alternativa
6. Implantación de la alternativa
7. Evaluación de la efectividad de la situación.

Para esto cuentan con 1 hora y al final se expondrán los resultados.

4.4 Presentación de Resultados

Se decidió aplicar talleres ya que nos permiten usar metodologías teóricas y prácticas, permitiendo a los participantes ser parte del aprendizaje experimental, y conocer tanto fortalezas como debilidades del equipo y empaparse de lo que es un EAR.

La aplicación del Taller se realizó en la sala de reuniones de Capacitación de Marcimex S.A., el mismo que contó con dos fases: el primero, a inicios de la mañana y el segundo en las primeras horas en la tarde.

³ Ver anexo Test de Liderazgo

En la primera parte se dio a conocer lo que se iba a realizar, se sociabilizó la parte teórica de los equipos de alto rendimiento, conceptos sobre equipos y se respondieron dudas acerca del tema. Además se les informó que al finalizar la primera parte se realizaría una encuesta acerca de los EAR para conocer cuánto se sabía del tema a tratar.

El segundo taller fue grupal y se realizaron los ejercicios que se indican posteriormente.

Para el desarrollo de los talleres se contó con la colaboración de todos los miembros del Departamento de Talento Humano y Valores incluida la jefatura, por lo que se pudo realizar en horario de trabajo pero con debida la autorización para ello.

El material a ser utilizado en el taller número 1 fue realizado conjuntamente con la Jefatura del Departamento de Talento Humano y Valores para difundir el mensaje correcto de lo que se quiere lograr con el mismo.

En el primer taller se les realizó una introducción al tema, explicándoles el objetivo del proyecto, cuáles son sus beneficios y como ayudará al trabajo diario el formar el equipo de alto rendimiento para el trabajo conjunto en el que estamos implicados día a día. Se expuso la razón de la realización del proyecto, la teoría sobre equipos, metodología y conclusiones. Al terminar la exposición se aclararon dudas sobre el tema.

Por último, se aplicaron las encuestas de trabajo en equipo y el grupo salió con la expectativa de conocer cómo sería la segunda parte del taller.

Los resultados de las encuestas de trabajo en equipo se podrán encontrar en los anexos.

El segundo taller fue dedicado a trabajar de manera grupal en actividades que indagan las competencias del equipo de alto rendimiento como liderazgo, comunicación eficaz, roles definidos y toma de decisiones.

4.5 Conclusiones posteriores al taller

Una vez desarrollado el taller se establecen las siguientes conclusiones:

- Una buena base de análisis para establecer las debilidades del departamento a estudiar está constituida en la información existente en la empresa, como es el Organigrama Funcional. A partir de él podemos encontrar diferentes e importantes variables a revisar previo fortalecimiento del equipo.
- De acuerdo al análisis inicial que se hizo con respecto al Estudio de Clima Laboral, se determina que los fundamentos que potencian la creación del EAR son definidos a lo largo de la implementación de las actividades, siendo los más críticos del área analizada.
- En este sentido, se propone fortalecer estos 4 fundamentos como punto de partida para la consolidación del equipo, ya que de ellos dependerá el desempeño de sus miembros, la consecución de sus objetivos personales y el cumplimiento de las metas organizacionales.
- Si bien se han establecido 5 actividades a partir de los 4 fundamentos, estas no necesariamente son las definitivas para ser aplicadas en cualquier proceso de coaching institucional, es decir, muy a criterio de los facilitadores y de la misma empresa se pueden agregar mas actividades dependiendo de la realidad de los grupos o de los objetivos que se quieran alcanzar.
- Las actividades desarrolladas con el departamento de THV de Marcimex S.A. han sido las escogidas en función del número de participantes y la realidad del grupo, lo que quiere decir que en un grupo con diferentes características es recomendable estudiar varias opciones de actividades, dinámicas, ejercicios y demás previo inicio del taller.
- Finalmente, cabe mencionar que el éxito en la aplicación de esta propuesta dependerá del correspondiente seguimiento y supervisión de

resultados a la aplicación de la misma, pues no se conseguirán los efectos deseados si no se ejerce cierta presión sobre los miembros del grupo, haciendo que estos se comprometan con el alcance de las metas comunes sobre las individuales y con la predisposición necesaria para formar el EAR.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Marcimex S.A. es una empresa con más de 60 años en el mercado de comercialización de electrodomésticos, consolidada en su segmento y altamente eficaz. No obstante, para asegurar el éxito futuro es necesario visualizar al interior de la misma todas las debilidades que pueden ser un obstáculo en su desarrollo, empezando por ver y entender a su activo más valioso: la gente.
- Los equipos de alto rendimiento permiten que las personas se desempeñen juntas como tal, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad de manera holística.
- Un equipo de alto rendimiento no se hace de la noche a la mañana, se necesita de la colaboración y empeño de todos los miembros del equipo, que conozcan hacia donde quieren ir y que aporten a la consecución de objetivos comunes de manera eficaz y eficiente, proceso que con la ayuda comprometida de todo el personal puede demandar algún tiempo.
- Para poder lograr un EAR bien establecido, se requiere de conocer mucho el interior de la empresa, su gente, su pensamiento, su forma de actuar. Es por esto que se requiere definir muy claramente que fundamentos van a basar el proceso de generación de un EAR, como se cita en las páginas de este estudio se debe partir de la información existente y disponible en cada empresa.

- Un Equipo de Alto Rendimiento no estará consolidado una vez concluida la propuesta presentada, será necesario que la empresa por intermedio de sus mandos medios y Gerenciales realicen un constante seguimiento y evaluación de resultados en pro de madurar las ideas iniciales, fomentar la mejora del equipo y siempre agregar valor a la gestión diaria de la institución, buscando siempre cumplir los objetivos de la misma ganar y hacer ganar al individuo.
- Según la idea inicial del presente estudio podemos afirmar que se han cumplido los objetivos de la investigación: se diagnosticó el nivel de liderazgo existente a nivel del departamento analizado, se implementó una herramienta para la formación de un EAR, y se evidenció que existe potencial humano para la resolución de conflictos que ayuden a evitar riesgos mayores al interior del departamento.

5.2. Recomendaciones

- Encaminar al líder a un liderazgo situacional, este líder debe especificar claramente el nivel de rendimiento que desea que se alcance en relación con esa actividad. El líder debe determinar el nivel de desarrollo que esa persona ha alcanzado en relación con esa tarea.
- Manejar una comunicación clara, y circular, una transmisión ágil de información asegura que se tomarán decisiones correctas y no habrá dudas en los miembros del equipo respecto a qué deben hacer, cómo y por qué.
- Definir claramente los roles de los miembros del equipo, logrando derribar las barreras que evitan que se desarrolle un empoderamiento participativo y eficaz, dentro de los parámetros y políticas aplicadas dentro de la empresa.
- Propender a que las decisiones sean tomadas en conjunto dentro del departamento y comunicadas al mismo, con una visión de transmitir este comportamiento a lo largo de toda la empresa, logrando así un efecto multiplicador en los equipos de alto rendimiento.
- Acudir al presente documento como un medio de consulta para el diseño, desarrollo e implementación de un EAR, utilizándolo de manera eficaz como punto de partida para futuras aplicaciones de metodologías similares.

CAPÍTULO 6

ANEXOS

6.1 Anexo 1 - Test de Liderazgo

TEST DE LIDERAZGO

A continuación tiene una serie de afirmaciones, contesta verdadero o falso a cada una de ellas.				
1. Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
2. Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
3. Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno. Prefiero la estabilidad y el equilibrio.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
4. Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
5. Me gusta escuchar a mis colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea necesario.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
6. Me considero una persona abierta, flexible y generosa.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
7. Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
8. Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
9. Soy una persona creativa, y me intereso por las novedades que surgen.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
10. Disfruto motivando a los que me rodean, y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
11. Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean, variando para ello mis ideas y actitudes.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐

12. Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
13. Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar con cabeza caliente				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
14. Mi trabajo siempre da resultados positivos. No me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago, y ello es debido a mi esfuerzo.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐
15. Conozco en profundidad a mis colaboradores, sus puntos fuertes y débiles, sus virtudes y sus defectos, me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro.				
VERDADERO	☐	FALSO	☐	☐

6.2. Anexo 2 - Test de Subordinados

TEST PARA SUBORDINADOS	
A continuación Ud. Encontrará un listado de preguntas concernientes a la relación Jefe Subordinado, favor responder según su realidad actual y con total sinceridad. Muchas Gracias.	
1.	¿Me gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo?
	5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
2.	¿Mi jefe establece objetivos alcanzables?
	5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
3.	¿Mi superior es respetuoso conmigo?
	5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
4.	¿La forma de ser de mi jefe es u buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo?
	5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
5.	¿Cuando mi superior le llama la atención a alguien, lo hace con justicia?
	5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
6.	¿Cuando tengo problemas personales mi jefe es accesible?
	5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
7.	¿Mi jefe directo exige de buena forma el cumplimiento de trabajo por parte del personal?
	5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
8.	¿La comunicación con mi jefe directo es positiva?
	5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
9.	¿Mi jefe demuestra tener interés en mi desarrollo profesional?
	5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
10.	¿Cuándo se cumplen las metas soy reconocido por mi jefe?
	5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Medianamente de acuerdo 2) en Desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

6.3. Anexo 3 - Entrevistas de Liderazgo

1. ¿Qué aspectos considera que determinan el respeto en el trato con sus subordinados?

2. ¿De qué forma Ud. Comunica los objetivos que se desean alcanzar?

3. ¿Qué estrategias utilizaría para lograr una comunicación más eficaz?

4. ¿Qué hace para que la gente a su cargo se desarrolle personal y profesionalmente?

5. ¿De qué forma reconocería un buen trabajo realizado por su equipo?

6.4. Anexo 4 – Formato de Cuadro Comparativo de Resultados

CUADRO COMPARATIVO DE ENTREVISTAS Y TEST			
CARGO	COMPETENCIAS/ VALORES	COMO SE VEN LAS JEFATURAS	COMO LOS VEN SUS SUBORDINADOS
COORDINACION DE COMUNICACIÓN	RESPECTO		
	OBJETIVOS CLAROS		
	COMUNICACIÓN		
	DESARROLLO DE PERSONAS		
	RECONOCIMIENTO		

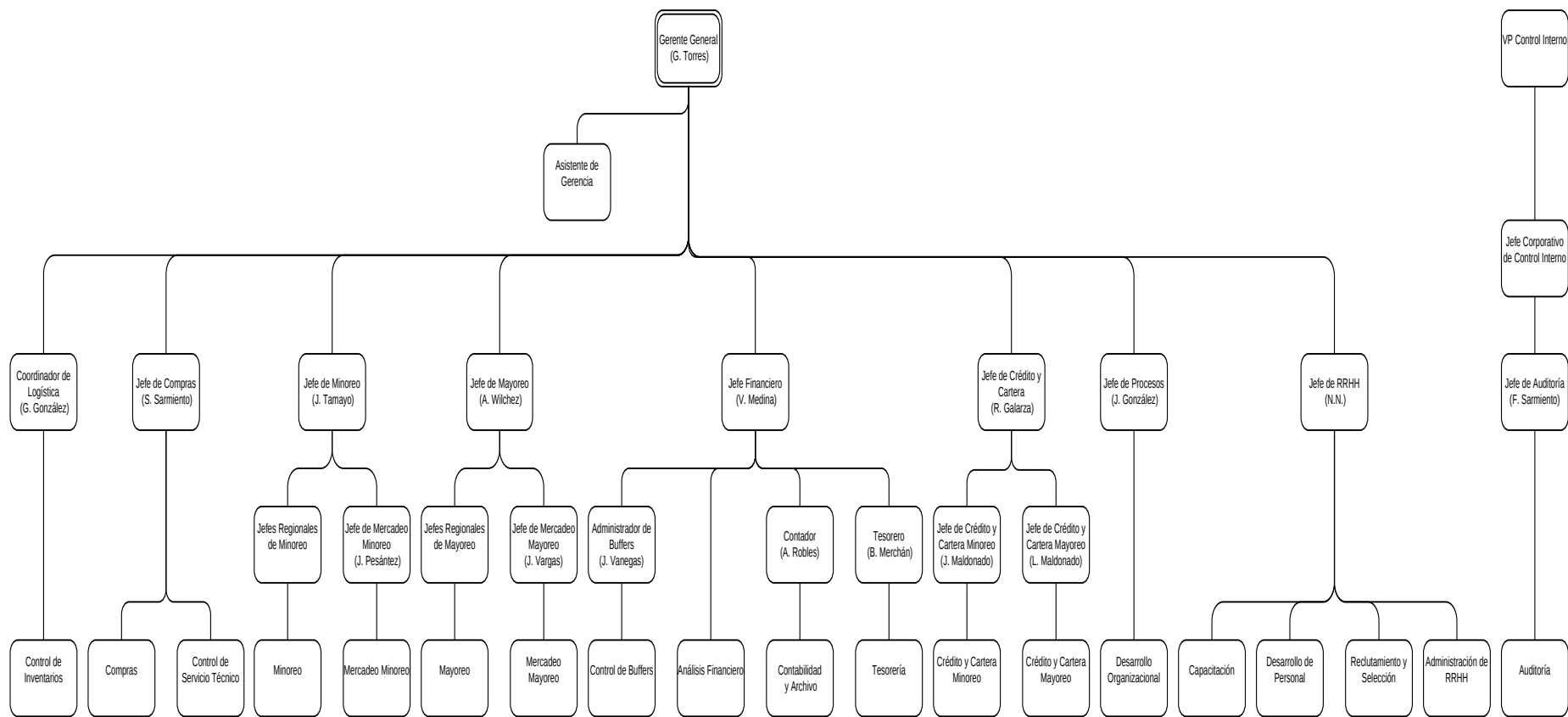
6.5. Anexo 5 –Agenda del Taller

AGENDA DEL TALLER

FECHA	HORA	ACTIVIDAD	ACCIONES	TECNICA	RESPONSABLE	RECURSOS	OBJETIVOS	OBSERVACION
03 -09-12	09h00	Sociabilización del Tema, explicación teórica	Tomar nota del material explicado	Explicación teórica	Ana Isabel Guamán – Facilitador.	Teoría presentación PP	Aclara dudas. Conocimiento general del tema por el grupo	Se generan dudas sobre el procedimiento por parte de asistentes
04-09-12	14h30	Conozcamos al Equipo	Escoger la persona a la que menos se conoce del grupo. Plenaria	Trabajo en parejas, lluvia de ideas	Miembros del grupo	Papelografos, marcadores para la plenaria	Conocer la situación del equipo	Se encuentran nuevas características del grupo
04-09-12	15h00	Comunicación eficaz	Escoger una tarjeta de una bolsa y completar la frase de acuerdo al criterio personal. Plenaria	Completar la oración.	Miembros del grupo	Tarjetas con frases por completar	Pros y contras de la comunicación del Departamento. Buscar oportunidades de mejora.	Diferentes criterios sobre la comunicación existente
04-09-12	15h15	Roles Definidos	Responder preguntas del	Dinámica Lúdica	Miembros del grupo	papeles, marcadores,	Conocer cuál es mi rol como	Se conocen las importancias de

			facilitador, escribir las preguntas en otro papel y dejar que los miembros del grupo escriban en las espaldas de otros. Comparar resultados. Plenaria			cinta	me ven y como me veo	los roles de cada persona dentro del equipo
04-09-12	15h40	Liderazgo Participativo	Escuchar con atención los perfiles propuestos. Definir en consenso al líder del equipo. Plenaria	Consenso de grupo	Miembros del grupo	papelografos, cuaderno para observaciones	Conocer con qué líder se sentiría cómodo el grupo y comparar con el actual	Se requiere de un mediador para llegar a unificar las opiniones y lograr el resultado común.
04-09-12	16h00	Toma efectiva de decisiones	Se forman 4 grupos de 6 personas. Se entrega un ejercicio a resolver. Plenaria	Trabajo en grupos	Miembros del grupo	papelografos, cuaderno para observaciones	Resolución de problemas con toma efectiva de decisiones	Se evidencia el temperamento de los miembros y sus consecuencias en toma de decisiones.

6.6. Anexo 6 - Organigrama Funcional Marcimex S.A. (Global)





UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGIA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TITULO: Propuesta de formación de un equipo de alto rendimiento en el Departamento de Talento Humano y Valores de Marcimex S.A.		
AUTOR: Ana Isabel Guamán Verdugo	REVISORES: Psi.Lab. Juan Esteban Segovia Mst. Mario Moyano, Mst. Mónica Rodas	
INSTITUCION: Universidad del Azuay	FACULTAD: Filosofía letras y Ciencias de la Educación.	
CARRERA: Psicología Laboral y Organizacional		
TÍTULO ACADÉMICO: Psicóloga Laboral y Organizacional.		
FECHA DE PUBLICACIÓN: Octubre del 2012	Nº DE PÁGINAS: 69	
PALABRAS CLAVES: Equipos de Alto Rendimiento, Equipos de trabajo, Fundamentos básicos en los Equipos de Alto Rendimiento		
RESUMEN: El siguiente trabajo de investigación está basado en una “propuesta para la formación de un equipo de alto rendimiento” en el departamento de Talento Humano y Valores en Marcimex. S.A.; empresa que se dedica a la comercialización de electrodomésticos a nivel nacional, al por mayor y al por menor, siendo como principal objetivo del negocio la colocación de créditos por ventas, pretendiendo cumplir con la apertura de 120 tiendas para el año 2015 en el minoreo y llegar a los 2500 clientes en el mayoreo. Con lo expuesto anteriormente, encontré la oportunidad de apoyar al crecimiento y desarrollo del departamento, que aunque ya cuenta con un equipo conformado, podría obtener mejores resultados al convertirse en un equipo de alto rendimiento. Los equipos de alto rendimiento son aquellos que han alcanzado los objetivos de una manera excelente en términos de eficacia y eficiencia. Es así que, a continuación se proponen cuatro fundamentos aplicables al grupode Talento Humano y Valores con los cuáles se puede convertir en un equipo de alto rendimiento.		
CONTACTO CON AUTOR: Ana Isabel Guamán Verdugo	Teléfono: 0998663455	E-mail: anabelguaman@hotmail.com



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Propuesta de formación de un equipo de alto rendimiento en el Departamento
de Talento Humano y Valores de Marcimex S.A.

**Trabajo de tesina previa a la obtención del título
de Psicólogo Laboral y Organizacional.**

Autor: Ana Isabel Guamán Verdugo

Director de Tesis: Psic. Labl. Juan Esteban Segovia Tacuri.

Cuenca – Ecuador

2012



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Propuesta de formación de un equipo de alto rendimiento en el Departamento
de Talento Humano y Valores de Marcimex S.A.

**Trabajo de tesina previa a la obtención del título
de Psicólogo Laboral y Organizacional.**

Autor: Ana Isabel Guamán Verdugo

Director de Tesis: Psic. Labl. Juan Esteban Segovia Tacuri.

Cuenca – Ecuador

2012

Bibliografía

- Amorós, Eduardo. Comportamiento Organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Chiclayo: Escuela de Economía, USAT, 2007.
- Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México, Prentice Hall, 2004.
- Cervera Torres, Alejandro. Pensamiento Imaginativo. Internet. www.manuelgross.bligoo.com/content/view/898290/Los-Equipos-de-Trabajo-Caracteristicas-ventajas-desarrollo-y-tipologia.html>. Acceso 20 de Agosto 2012.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones (8va ed.). Mexico: McGraw Hill interamericana, 2004.
- Dessler, Gary. Administración del personal (8va Ed.). Pearson Prentice Hall, 2001.
- Gautier, Bénédicte, Marie-Odile Vervisch y F. Vervisch. Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos. Madrid: Anaya, 2001.
- Hersey, Paul, Kenneth H Blanchard y Dewey E Johnson. Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional. Prentice Hall, 1998.
- Larson, C. E. y F. M. La Fasto. Trabajo en Equipo. Newbury Park: Publicaciones Sage, 1989.
- Revista trimestral Infomex - Marcimex S.A. «Valores Institucionales».
- Martinez, Gustavo. Equipos de Alto Desempeño, Programa de desarrollo gerencial. Cuenca: Grupo Consenso, 2011.
- Pichón-Riviere, Enrique. El Proceso Grupal. Buenos Aires: Nueva Visión, 1999.
- Ponti, Franc y Xavier Ferras. Pasión por innovar, un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial. Quito: Norma S.A., 2009.
- VV.AA. Como medir el rendimiento de la empresa (Harvard Business Review, Nº 11945). Barcelona: Deusto, 2003.
- Instituto Tecnológico de Pachuca. 18 de Noviembre de 2009. 01 de Octubre de 2012. Internet.www.slideshare.net/iorifoar/equipos-de-alto-rendimiento-2532648>. Acceso 02 de Octubre 2012.