UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

"ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DE MIBANCO AGENCIA LAMBAYEQUE MATRIZ"

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autor:
Bach. Cubas Castillo Víctor Alberto

Asesor:
Mg. Reyes Pérez Moisés David

Línea de Investigación:
Talento Humano

Chiclayo – Perú
2018

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

"ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DE MIBANCO AGENCIA LAMBAYEQUE MATRIZ"

AUTOR

BACH. CUBAS CASTILLO VICTOR ALBERTO

CHICLAYO – PERÚ

2018

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DE MIBANCO AGENCIA LAMBAYEQUE MATRIZ

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dr. Callejas Torres Juan Carlos

Asesor metodológico

Dr. Callejas Torres Juan Carlos

Presidente del jurado de tesis

Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos

Secretario del jurado de tesis

Mg. Reyes Pérez Moisés David

Vocal del jurado de tesis

ÍNDICE GENERAL

Página

Dedicatoria 7

Agradecimiento 8

Resumen 9

Palabra clave 9

Abstract 10

Introducción 11

CAPITULO I. CONSTRUCCION DEL MARCO TEORICO

1.1 Caracterización del Proceso Organizacional 22

1.2 Determinación de las tendencias históricas o antecedentes del proceso organizacional y su dinámica…….35

CAPITULO II. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN

2.1 Justificación del Problema 40

2.2 Caracterización del estado actual del campo de la dinámica del proceso organizacional 46

2.3 Marco conceptual ……72

CAPITULO III. HIPOTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCION

3.1. Definición de hipótesis……75

3.2. Determinación de las variables de la hipótesis……75

3.2.1. Definición de las variables. ……..75

3.2.2. Clasificación de las variables. ……76

3.3. Diseño de la ejecución……76

3.3.1. Universo. …….76

3.3.2. Selección de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes. ……77

3.3.3. Selección de muestra. ……..78

3.4.4. Forma de tratamiento de los datos. ……..78

CAPITULO IV. CONSTRUCCION DEL APORTE PRÁCTICO

4.1 Fundamentación del aporte práctico ..... …80

4.2 Construcción del aporte práctico. 81

CAPITULO V. VALIDACION Y CORROBORACION DE LOS RESULTADOS

5.1 Valoración de los resultados 93

5.2 Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico 95

5.3 Corroboración estadística de las transformaciones logradas 97

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones……103

6.2 Recomendaciones……105

CAPITULO VII. MATERIALES DE REFERENCIA

7.1 Referencias Bibliográfica ..... …..106

7.2 Anexos…….109

Dedicatoria

A:

Mi hijo Víctor Lionel Cubas Soldado, por ser el eje de mi vida, el cual me inspira y motiva a ser cada día mejor persona y profesional.

Mis padres Víctor Alberto Cubas Rioja (QEPD) y Ysabel de Socorro Castillo Feria, por apoyarme siempre, Mi padre desde el cielo estará feliz por este logro obtenido.

Agradecimiento

En el presente proyecto primeramente me gustaría agradecerle a Dios, por proporcionarme la oportunidad de existir y por acompañarme en cada paso que doy, por vigorizar mi corazón y resplandecer mi mente y por poner en mi camino a aquellos familiares que son mi soporte y compañía en este periodo de estudio.

A mi esposa Cyndi Soldado por el apoyo incondicional de su parte.

A mis familiares y en especial a mi hermano Luis Cubas por sus consejos, por estar en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis asesores de tesis el Doctor Callejas, por contribuir y colaborar con sus conocimientos en el desarrollo de este proyecto.

Al jurado por el tiempo ofrecido para la concerniente revisión de este proyecto de Investigación.

Resumen

El objetivo de esta investigación es elaborar una estrategia organizacional sustentada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre la cohesión del equipo y los logros alcanzar para la mejora del trabajo en equipo de los trabajadores de mibanco agencia Lambayeque Matriz, el problema de la investigación están dadas en las Insuficiencias en la integración de los trabajadores con los administrativos, lo que limita el trabajo en equipo.

En el desarrollo de la investigación se identificó como objeto de estudio el proceso organizacional, y como campo de la investigación la estrategia organizacional.

En el desarrollo del proyecto se utilizaron como métodos: análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico, Hipotético – Deductivo y como técnicas Investigación documental, Encuesta

Para corroborar la hipótesis del proyecto se realizaron encuestas entre los trabajadores, teniendo como muestra a la totalidad de los empleados. Para la interpretación se utilizaron métodos estadísticos. Con los resultados se pudo justificar el problema, los resultados demostraron que no existe trabajo en equipo en la agencia Lambayeque Matriz, lo cual sirvió de punto de partida para la elaboración de la estrategia. Los datos fueron procesados con el programa SPSS. La significación práctica del trabajo está dada en el impacto que tendrá la estrategia para la mejora del trabajo en equipo, lo cual contribuirá a tener una mejor productividad y al logro de las metas y objetivos de la agencia Lambayeque Matriz.

Palabras clave: Trabajo en Equipo, Estrategia, estrategia organizacional, proceso organizacional.

Abstract

The objective of this research is to elaborate an organizational strategy based on the dynamics of the process that takes into account the contradiction between the cohesion of the team and the achievements to achieve for the improvement of the teamwork of the workers of mibanco agency Lambayeque Matriz, the problem of Research are given in the Insufficiencies in the integration of workers with administrative, which limits teamwork.

In the development of the research, the organizational process was identified as the object of study, and organizational strategy was the field of research.

In the development of the project were used as methods: analysis-synthesis, induction-deduction, historical-logical, Hypothetical - Deductive and as techniques Documentary research, Survey.

In order to corroborate the hypothesis of the project, surveys were carried out among the workers, having as a sample the totality of employees. Statistical methods were used for interpretation. With the results the problem could be justified, the results showed that there is no team work in the Lambayeque Matriz agency, which served as a starting point for the development of the strategy. The data were processed with the SPSS program. The practical significance of the work is given in the impact of the strategy to improve teamwork, which will contribute to better productivity and the achievement of the goals and objectives of the Lambayeque Matriz agency.

Keywords: Teamwork, Strategy, organizational strategy, organizational process.

Introducción

Al finalizar el siglo XIX, el pensamiento referente a las organizaciones fue referenciado por la corriente del Management científico, caracterizado por la investigación de Taylor, Fayol, etc. Estos autores clásicos se complacieron con una concepción de la motivación la cual quedaba comprimida al mínimo término. Se iluminaron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atrayente por los economistas liberales, en el cual se manifestaba que los hombres trataban de alcanzar el mayor placer a cambio del menor esfuerzo posible. (Chacin, 2010)

Al emplear en el mundo del trabajo, este principio llegó a la definición del hábitat humana que se puede sintetizar como "que los hombres están disgustados con el trabajo por la dedicación y el compromiso que implica." Si laboran, es para alcanzar un salario (retribuciones económicas) que le deje satisfacer algunas necesidades no relacionados al trabajo. Como su accionar es pasivo y escasean de interés por su empleo, los hombres deben estar encaminados y necesitan un estricto control de su conducta. En consecuencia, es una motivación económica la que estimula a los hombres a laborar.

Redondo, Tejado y Rodriguez (2012) afirman que : Hacia el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo. (p.8)

La investigación de Hawthorne corroboró que las indemnizaciones económicas no son la única estimulación del hombre, sino hay otras formas de recompensar al empleado: simbólicas, no materiales y las sociales. Dicha corriente puso énfasis en que los hombres en el contexto del trabajo

no se encuentran aislados entre sí, sino que se encuentran unidos los unos de los otros por relaciones, especialmente conformando grupos. Desde este enfoque, los hombres engloban necesidades sociales que pretenden satisfacer en el mismo sitio donde laboran. Como obtienen satisfacciones por el hecho de ser parte de los grupos, los hombres son sensitivos a las persuasiones, reglas, consignas, etc. que proceden de estos grupos. Estas incitaciones generan intensas fuerzas motivacionales que dejan en un segundo plano las persuasiones económicas. De esta forma se salta de la definición del homo economicus (escuela clásica) al de homo socialis (escuela de RRHH). El pensamiento central de esta corriente es la resolución de inconvenientes de funcionamiento de la empresa desde la mejora de la RRHH (la relación de subordinación entre otras) y el manejo de grupos para desplazar las energías y canalizar las conductas en la dirección anhelada.

Los diversos contextos históricos como el progreso del trabajo, la sindicalización, etc. favorecieron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que está centralizada principalmente en lo que hace a la motivación y al liderazgo. (Redondo, Tejado y Rodriguez, 2012, p.8)

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) afirman: Actualmente el mundo se caracteriza por un ambiente muy cambiante. Debido a esta condición dinámica del entorno mundial, las organizaciones se encuentran en un estado de incertidumbre ante los cambios que con tanta rapidez se producen en el mundo. Las empresas y organizaciones latinoamericanas no son una excepción a tal situación, por lo que es necesario que se adapten a su entorno. (p.6).

Muchas instituciones no cuentan con el staff de colaboradores adecuados, empleados que carecen de liderazgo, management, sin solidaridad, sin trabajo en equipo, sin cultura. Debido a la

exigencia en el mercado desarrollan habilidades como el trabajo bajo presión, careciendo de la metodología.

Estos inconvenientes pueden generar problemas futuros dentro de la organización como:

- No se logran los Objetivos empresariales
- Los objetivos específicos cumplidos no tienen la calidad deseada
- Se genera una desmotivación y cansancio en los empleados, a la larga se refleja en renuncias, siendo perjudicial para la empresa debido a la alta rotación.

Hoy en día los especialistas en recursos humanos plantean que las empresas están formadas por personas y cada una de estas es un "mundo" distinto, con preocupaciones, motivaciones, deseos y aspiraciones completamente distintas, unas de otras, pero que en la medida que se logre comprometer a estos individuos con los objetivos de la empresa se pueden alcanzar grandes resultados.

El trabajo en equipo es la auténtica calidad de comienzos del siglo XXI. Su desarrollo demanda acabar con la cultura de lo adyacente, de lo "excesivamente tangible" y por lo cual con la gestión de la última década de progresión "prodigiosa" y especulativa. (Palacián, 2009)

Ante la cultura de lo "hard" constituida por acciones y mentalidades habituales (industria automovilística, de construcción y de servicios prevalecidos por la especulación financiera y demás, en la mayor parte vinculados con asistencias a las personas con poco valor agregado), es preciso montarse al carro de lo Digital , de lo "soft", ejemplificado por la Web 2.0 y internet que es más una conducta que una tecnología.

Administrar el presente y obtener futuro demanda mantenerse competitivo y ello no es factible en la economía de los conocimientos, sin focalizarse en el recurso humano y sus relaciones. Por tanto, el trabajo en equipo, es una conducta, un procedimiento tan extenso como el iniciado por Deming a intermediados del siglo pasado. Un proceso que demanda permutar la cultura "industrial" de la excelencia por una cultura de la confianza establecida en el progreso más que en la regulación e inspección.

Para culminar sencillamente mencionar que si bien la Web 2.0 no existía cuando P. Drucker mencionaba a la significación del trabajo en equipo, su cualidad visionaria predecía la necesidad de sustituir las actitudes, para realizarlas más colaborativas. Asimismo, pedía, para incrementar la productividad, juntarse con un trabajador responsable y provisto de autonomía. De esta manera y la complementariedad está el trayecto del perfeccionamiento de la productividad tanto en la organización como en la requerida Administración.

La idea de trabajo en equipo es una idea que existe desde el momento en que el ser humano comenzó a vivir en sociedades y requirió para ello la colaboración de todos los miembros de una comunidad. En la actualidad, el concepto está muy relacionado con las dinámicas de trabajo grupal de diferentes ámbitos y áreas como el laboral, el estudiantil, incluso el familiar. (Chirinos, 2012)

Chirinos (2012) afirma: La importancia del trabajo en equipo surge entonces por el hecho de que se considera que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados.

Es muy frecuente hallar el concepto de trabajo en equipo esencialmente en los ámbitos profesionales en los que los conjuntos de diversas personas logran formarse con objetivos

específicos, en algunas ocasiones siendo estos grupos transitorios y otras veces estables. El propósito del trabajo en equipo es ubicar más habilidades, conocimientos, ideas, experiencia y aptitudes al servicio de una obra o acción, de manera que por el mismo suceso de conllevar esa actividad los logros se den de forma más dinámica y sólida.

El éxito de las organizaciones obedece, en gran medida, a la identificación, comunicación y compromiso que se alcance entre sus colaboradores. Cuando los empleados interactúan en equipo, las diligencias fluyen de modo más rápido y eficiente. Sin embargo, fácilmente los miembros de un mismo grupo no se entiendan entre sí, con el objetivo de lograr una solución final.

Cada miembro del equipo piensa disímil al otro y, a veces, creemos que "nuestra opinión" prevalece sobre los demás compañeros, sin embargo ¿cómo lograr el equilibrio? Justamente allí está la clave del éxito, en conocer cómo desenvolvernos con un conjunto de personas cuyas destrezas, formas de pensamiento y disponibilidad para laborar, en algunas ocasiones, son diferentes a las nuestras.

El trabajo en equipo actualmente adquiere un lugar de gran valía en las empresas, el trabajo en equipo entre los colaboradores es casi tan trascendente como la cooperación entre los integrantes de un conjunto deportivo. No obstante los dueños y gerentes de negocios a menudo no trabajan para promover el trabajo en equipo de los colaboradores, algunos de estos no se dan cuenta de lo trascendental que este fenómeno es para la institución.

En la actualidad las organizaciones tienen como uno de sus problemas principales, la falta de un trabajo en equipo, esto se debe a que no existe un orden y una motivación adecuada para el logro de objetivos, además de los constantes cambios en la sociedad globalizada en que vivimos.

Cuando una institución tiene una estructura compleja no permitirá que se desarrolle adecuadamente.

El trabajo en equipo es el siguiente paso en la evolución de las empresas, ya que se dejó de pensar que la suma de muchos esfuerzos independientes da como resultado la consecución de objetivos a nivel empresarial.

El trabajo en equipo obtiene un beneficio doble. Por un lado, permite optimizar y agilizar los procesos de elaboración pues la gestión del tiempo es mejor y los resultados son de mayor calidad. Y por otro lado, mejora el clima laboral, ya que las obligaciones se convierten en retos compartidos que incitan a trabajar en armonía a la vez que compartes vivencias y experiencias día tras día.

Trabajar en equipo es la mejor manera de desarrollar un proyecto y de generar recursos con resultados más que proporcionales respecto al esfuerzo invertido. Trabajar en equipo conlleva y exige tener una visión y finalidad compartidas, en las que el objetivo tiene que estar claro para cada miembro del mismo. (Editorial Vértice, 2009, p.26)

Muchas entidades financieras, tienen dificultades para lograr un trabajo en equipo, tienen un modelo de metas y evaluaciones de manera individual, no evaluando la integración y colaboración con sus superiores, pares y subordinados. Este sistema genera que algunos colaboradores cumplan sus metas y otros no, de esta manera no se logra el principal objetivo que es el cumplimiento de la meta como agencia.

La agencia Lambayeque Matriz de mibanco no está ajena a las dificultades en sus grupos de trabajo. No existe como parte de su cultura, lineamientos referentes al trabajo en equipo. Se aprecian las siguientes manifestaciones negativas sobre el trabajo en equipo

- El grupo de trabajo no tiene cohesión
- No consideran algo positivo el trabajo de los demás y los miembros no se sienten atraídos por el grupo.
- El equipo de analistas de crédito de la agencia Lambayeque Matriz de mibanco, se divide en grupos de trabajo, no logrando un sentido de pertenencia en dichos grupos.
- Se aprecia que no existe confianza entre los trabajadores, ningún trabajador está dispuesto a exponer su vida personal a sus compañeros y los problemas que le aquejan.
- La empresa ha establecido metas individuales, no existen metas grupales, de tal forma que lo trabajadores se preocupan del cumplimiento personal, sin tener en cuenta el porcentaje de avance de sus compañeros.
- Las reglas de los grupos son impuestas por los jefes, sin el consenso de los miembros, no se involucra en las decisiones a los integrantes del grupo.
- Cuando ingresa un personal nuevo a la agencia, requiere de un proceso de inducción, para que este nuevo colaborador pueda realizar sus funciones adecuadamente, en muchos casos el trabajador es enviado a una capacitación a Lima, en otras oportunidades la realizan en la ciudad de Chiclayo la parte presencial y el resto de la capacitación de manera virtual, además es asignado a un asesor antiguo el cual cumple la función de tutor, en muchos casos el asesor tutor no asume este nuevo reto con responsabilidad, lo cual perjudica notablemente en el desempeño del nuevo empleado.

- En cuando a la mora, se estable un día a la semana operativos conjuntos, se organizan en grupos para desplazarse por toda la zona de atención, se aprecia que no todos los empleados tienen la predisposición para asistir a los operativos, otros colaboradores acompañan al grupo de manera física sin realizar la gestión de cobranza.
- Se observa que en los comités de crédito y comités de cobranza no existe una participación de todos los asesores, lo cual es indispensable para ver la viabilidad de los créditos y establecer nuevas estrategias para recuperación de créditos en mora.

Se determinó como **problema científico**: Insuficiencias en la integración de los trabajadores con los administrativos, limita el trabajo en equipo

En la investigación de las causas del problema de la investigación, se observan.

- Insuficiente cultura empresarial en equipo para el desarrollo del proceso organizacional.
- Deficiente capacitación del personal administrativo en el desarrollo del proceso organizacional.
- Limitada praxiologia en el desarrollo del proceso organizacional en los empleados.
- No existe una capacitación a los colaboradores para el desarrollo del proceso Organizacional.

Estas valoraciones causales indican profundizar en el Proceso Organizacional, objeto de la presente investigación.

Vázquez (2014) afirma: En su teoría sobre los procesos organizacionales son una serie de pasos lineales que ayudan a que aquellos que conforman una organización sea cual fuese el objeto de su existencia para actuar en pro de él mismo; la perspectiva y las ideas son el inicio de este proceso,

y cada persona tiene las suyas propias; ideas que si no se transforman en actos no sirven más que para llenar un espacio en nuestra imaginación y esperanzas que jamás hemos de cumplir, pero que hay que hacer para que estas ideas sean exitosas, ponerlas en marcha es el primer paso.

Ovalle (2013) afirma: Conjunto de pasos del proceso parcialmente ordenados, con un conjunto de artefactos relacionados, recursos humanos y tecnológicos, estructuras organizacionales y limitaciones, intentando producir y mantener los requerimientos de la organización. Otros aspectos a tomar en cuenta en el proceso organizacional son motivación, comunicación, liderazgo y toma de decisiones.

Torres (2009) afirma: El Proceso Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Rivas (2009) afirma: Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad. (p.6)

Estos investigadores definen al proceso organizacional como un conjunto de procedimientos destinados al mejoramiento de la empresa, logrando una producción adecuada, De lo analizado por estos autores se aprecia que no existen referente practico relacionado con la estrategia de proceso organizacional que contribuyan a la solución del deficiente trabajo en equipo.

Se traza como **objetivo**: Elaborar una estrategia organizacional sustentada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre la cohesión del equipo y los logros alcanzar para la mejora del trabajo en equipo de los trabajadores de mibanco agencia Lambayeque Matriz.

Para lograr el objetivo se planteas las siguientes tareas de investigación:

- Caracterizar epistemológicamente el proceso organizacional y su dinámica.
- Determinar las tendencias históricas del proceso organizacional y su dinámica.
- Diagnosticar el estado actual del proceso organizacional en la agencia en mibanco, agencia Lambayeque Matriz.
- Elaborar la estrategia organizacional para la mejora del trabajo en equipo.
- Validar la Estrategia organizacional por el método de expertos.
- Corroborar la validez de la Estrategia organizacional con la ejemplificación parcial de la misma.

Por lo que se determina como campo de acción la dinámica del proceso organizacional (estrategia organizacional).

La **significación práctica** de la investigación está dada en el impacto que tendrá la estrategia organizacional para la mejora del trabajo en equipo de los trabajadores de mibanco agencia Lambayeque Matriz, ya que permitirá mejorar el trabajo conjunto en la organización y así mejorar la productividad de la Empresa.

El perfeccionamiento de un equipo de empleados favorece con el retorno de la inversión porque interviene directamente, creando un adecuado clima laboral y permite aumentar significativamente la rentabilidad de la organización. Además, prevalecerá dentro del equipo la

confianza, la buena comunicación, el apoyo mutuo lo que permitirá cumplir los objetivos de la Agencia.

La estrategia de trabajo en equipo establecerá los lineamientos, procedimientos, mecanismo necesario para el correcto desarrollo del equipo de trabajo

La **novedad científica** de la investigación está dada en que para la construcción del aporte práctico, o sea la Estrategia Organizacional para la mejora del trabajo en equipo se ha basado en la teoría y modelos estratégicos de Porter, Mintzberg y Hax y Majluf los cuales fueron de guía en el desarrollo de esta estrategia, la cual consta de las etapas de Capacitación, asignación de grupos, Actividades extra laborales, Desempeño laboral en su planeación estratégica.

Capítulo 1. Construcción Del Marco Teórico

El capítulo recoge los aspectos más relevantes del estudio epistemológico del proceso organizacional y su dinámica; se caracterizan las principales etapas de su desarrollo para determinar las tendencias históricas teniendo en cuenta indicadores de análisis.

1.1 Caracterización del Proceso Organizacional y su dinámica.

Proceso Organizacional

Masliah (2008) afirma: Proceso mediante el cual una empresa desarrolla y ejecuta Organizadamente sus actividades y operaciones aplicando los principios que le permitan tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que lo llevaran a un posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales.

Guzman(como se citó en Guíza, 2008) manifiesta que los Procesos Organizacionales implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

Huaman y Rios (2015) afirman “El Proceso Organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia” (p.36).

Harris (como se citó en Guíza, 2008) piensa “que los procesos organizacionales implican un mejoramiento en las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa”.

Rico y Fernández (como se citó en Rascado y Fernandez, 2006) defienden la pertinencia de considerar el diseño organizacional como un doble proceso simbólico a través del cual: 1) se elaboran planes que nos permiten concebir, fragmentar y coordinar unidades de actividad para conseguir objetivos concretos; y 2) se operativizan dichos planes en acciones que transforman el producto o servicio pretendido en una realidad tangible.

El proceso organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional. La integración de los nuevos colaboradores a una empresa es uno de esos procesos básicos. (Hernández et al., 2011, p.4)

Beckhard (como se citó en Guíza, 2008) piensa que la intervenciones planeadas en procesos organizacionales empleando los conocimientos de las ciencias de comportamiento, aumenta la eficiencia y salud de la organización, para lo cual requiere un esfuerzo desde arriba, toda la organización administrativa.

Certo (2001) afirma : Los cinco principales pasos del proceso organizacional son

a) Reflexione sobre planes y Objetivos
b) Establezca cuáles son las principales tareas
c) Divida las principales tareas en subtareas

d) Destine Recursos e instructivos para las subtareas

e) Evalué los resultados de la estrategia organizativa Implementada. (p.213).

Hernández et al. (2011) afirman: Es el proceso mediante el cual la organización decide evaluar las conductas, valores, creencias y actitudes de la gente en busca de enfrentar la resistencia al cambio, mediante el diagnóstico, provocando un cambio en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia. (p.10).

Lefcovich (2009) afirma: El proceso Organizacional es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno. El proceso organizacional se hizo necesario debido principalmente a que muchos administradores no reconocían que las organizaciones son sistemas que se mantienen unidos por relaciones interpersonales dinámicas. (p.4).

Bennis (como se citó en Guíza, 2008) piensa que los procesos organizacionales deben dar una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

Un proceso es una serie de pasos ubicados con cierto tipo de raciocinio que se orienta en alcanzar alguna solución específica. Los procesos son elementos de conducta que elaboran los hombres para optimizar la productividad de algo, para instaurar un orden o eliminar cierto tipo de problema. La definición puede utilizarse en una amplia diversidad de contextos, a manera de ejemplo en el contexto jurídico, en el de la computación o en el de la empresa. Es fundamental en este sentido realizar hincapié en que los procesos son ante todo ordenamientos diseñados a favor del hombre en cierta medida, como una manera establecida de accionar.

Desde la perspectiva de la organización, un proceso describe una sucesión de acciones que se realizan en el aspecto productivo para lograr una mayor eficiencia. En consecuencia, las organizaciones buscan constantemente incrementar su rentabilidad, teniendo una mayor producción y disminuyendo sus costos. Así pues delinean sistemas de actuación que aseguran esta circunstancia luego de investigaciones pormenorizados. Un excelente ejemplo de este contexto puede brindar el quiebre que representó la elaboración en serie con el fordismo observando las épocas inmediatamente preliminares; la misma viabilizó apartar del mercado a autos en gran proporción, permitiendo que éstos lograsen ser conseguidos por la población a un costo razonable.

Una organización es una creación social que implica la reunión de diversos individuos que deben ser, en la mayoría de los casos, superiores a uno. Normalmente, una organización se establece con un fin y un objetivo definido por lo cual debe concentrar sus esfuerzos y recursos, tanto sea un objetivo lucrativo o solidario. La organización también supone que sus integrantes comparten elementos en común y que están reunidos de tal manera por intereses similares o porque todos ellos trabajan en pos de la obtención del mismo resultado. Bembibre (2009)

Paralelamente, una organización crea una demarcación entre el entorno interno y entorno externo en el cual pueden hallarse distintas organizaciones con las cuales hay que convivir y/o combatir. Si bien las instituciones son elaboraciones humanas, asimismo pueden percibirse determinados prototipos de institución animal que, si bien primitivas, involucran el trabajo en equipo destinados al logro de objetivos.

Se puede explicar, que el término organizacional será válido para representar el funcionamiento de las distintas partes de una institución, sus integrantes, su estructura , su ejercicio y su dinámica respectiva .

En los procesos organizacionales se pueden clasificar como significativos en sus niveles: •Nivel Institucional: la etapa en que se establece la Visión y elaboración de estrategias. •Nivel Intermedio: una vez establecidas las estrategias estas se pone en marcha el programa de acción.

•Nivel Operacional: En la aplicación del primero y segundo nivel se procede a la ejecución eficiente de las tareas de la organización.

La ruta para lograr un adecuado proceso organizacional es la siguiente:

1) Motivación: Es una condición psicológica de determinación y voluntad de conseguir o efectuar una labor o meta

2) Comunicación: Conviene establecer una estructura de manera horizontal para que los empleados alcancen a la obtención de los objetivos

3) Liderazgo: Debe existir compromiso, iluminación, lealtad y confianza, intervenir en las conductas de los colaboradores y cumplir con los objetivos de la organización.

4. Trabajo en equipo: son todos aquellos individuos que ayudan en la elaboración de una sucesión de labores para lograr un objetivo general.

La distribución que debe poseer un proceso organizacional, interiormente una institución debe revelar sus cargos, concordancias, elementos de control y regulación, así como mando y responsabilidades para la aplicación de sus niveles. Es ahora que los Administradores toman decisiones y los integrantes de la empresa ponen en uso los planes y métodos para alcanzar un alto grado de cumplimiento en el interior y exterior de la institución.

Estrategia:

James Brian Quinn (como se citó en Chiavenato, 2006) manifiesta en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Estrategia es un plan de acción que asigna los recursos y las actividades para alcanzar las metas de la organización.

El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

Pérez y Merino (2008) afirman. "La palabra estrategia deriva del latín strategĭa, que a su vez procede de dos términos griegos: stratos (ejército) y agein (conductor, guía). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares". La estrategia surge en el seno del entorno militar, remontándose inclusive desde milenios de años. En consecuencia, continuamente ha habido batallas entre pueblos, suceso que llevó a los diferentes ejércitos a plantear un grupo de conocimientos para enfrentar contextos de guerra. Este acontecimiento aún puede darse en el presente, pero debido a la vertiginosa innovación de los contextos tecnológicos, se hace imprescindible una modernización continua. La estrategia proporcionará el modo de emplear dichos conocimientos a un contexto concreto, es decir, será una guía a los hechos concretos fundamentados en un acervo dogmático para alcanzar una consecuencia específica. Uno de los términos más añejos de conceptos militares utilizados para desplegar una estrategia es el libro indicado "El arte de la guerra", de Sun Tzu; el mismo se utiliza para elaboración de diferentes escenarios que requieren la práctica de nociones que comprometan alcanzar un resultado.

Estrategia es un programa para guiar un propósito. La estrategia está constituida por una sucesión de acciones planeadas que colaboran a tomar determinaciones y a lograr óptimos resultados. La estrategia está focalizada a lograr un objetivo acompañando un modelo de actuación.

Una estrategia abarca una sucesión de métodos que son establecidos para lograr uno o diversos objetivos.

En el contexto de Organizaciones se emplea la expresión estrategia empresarial para expresar la sucesión de pasos o reglamentos que una agrupación debe perseguir para lograr los mejores beneficios. Un modelo de estrategia empresarial podría ser la adquisición de compañías de igual rubro para quitar a la competencia.

Posiblemente uno de las distracciones más sobresalientes que expresan lo que ha de considerarse por estrategia es el juego de ajedrez. En conclusión, este juego fue implementado abarcando el escenario militar, suceso que está expresado en las estructuras de las piezas con las que se interactúa. El mismo se fundamenta, como es conocido, en la búsqueda de aniquilar a una pieza opuesta, el rey, utilizando diferentes técnicas y métodos ya aprendidas de antemano.

Estrategia Organizacional:

La estrategia Organizacional es la vía que intenta seguir la Institución para lograr sus objetivos integrales en un entorno versátil y competitivo. Además, es un proceso perenne para construir el rumbo de la organización.

Chiavenato (2006) afirma: El concepto actual de estrategia organizacional consta de cuatro aspectos fundamentales:

1. La estrategia se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado. La estrategia es holística, sistémica y medular. Planea, calcula y asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa. De ahí la necesidad de hacer un mapa interno para evaluar los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y débiles (debilidades

y amenazas) de la organización. Recientemente se ha hecho hincapié en las competencias esenciales de la organización (competencias centrales).

2. La estrategia define el comportamiento de la organización en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia. Por ello toma en cuenta tanto el entorno general (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, etc.) como el entorno específico de su actividad (clientes, proveedores, competidores y autoridades reguladoras). Por ello es necesario hacer un mapa que identifique las oportunidades y amenazas del entorno.

3. La estrategia se refiere al futuro de la organización. En general, está orientada al largo plazo y suele plantear objetivos globales. Por ello resulta indispensable definir y jerarquizar objetivos.

   La estrategia requiere una actitud proactiva de la alta gerencia para integrar todas las maniobras de la organización en forma eficiente y eficaz. En general, la estrategia es definida por los directivos de la organización, con el apoyo de todos los asociados. Cuando más participativa sea la cultura organizacional, mayores serán la colaboración y la cooperación de los asociados para que la estrategia se aplique y logre resultados. En general, el plan estratégico se divide en planes tácticos y cada uno de ellos en planes de operaciones. (p. 454).

La teoría Neoclásica hace un notable hincapié en la planeación estratégica. Una vez que se han escogido y establecido los objetivos organizacionales (o globales de la empresa), el siguiente paso será saber cómo alcanzarlos, es decir, establecer la estrategia que empleara la empresa para

alcanzar con eficiencia esos objetivos y escoger las tácticas y las operaciones que sirvan mejor para poner en práctica la estrategia adoptada. En términos organizacionales podemos definir estrategia como: la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con miras de alcanzar sus objetivos a largo plazo. (Chiavenato, 2014, p. 170)

Daft (2000) afirma: Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo que permite lograr los objetivos organizacionales. Algunos administradores creen que los objetivos y las estrategias son intercambiables, pero para nuestros propósitos los objetivos definen a donde desea ir la organización y las estrategias establecen cómo llegar. Por ejemplo, un objetivo puede ser un crecimiento anual de 15% en las ventas; las estrategias para alcanzar dicho objetivo podrían incluir una publicidad enérgica para atraer nuevos clientes, motivar a los vendedores a incrementar el tamaño promedio de las compras de los clientes y adquirir otros negocios que manufacturen productos similares. Las estrategias pueden incluir x cantidad de técnicas para lograr el objetivo. Los administradores tratan de desarrollar estrategias congruentes con el ambiente exterior. (p.53)

Porter (con se citó en Daft, 2000) afirma que la estrategia es una única y tiene posición válida, considerando un Sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no. Porter describe sus estrategias competitivas

Liderazgo de bajo costo: Trata de incrementar la participación en el mercado al hacer hincapié en el costo bajo en comparación con los competidores. Con una estrategia de liderazgo bajo en costos, la organización busca eficiencia en las instalaciones y reducciones de costos, asimismo, utiliza controles estrictos para elaborar sus productos con mayor eficiencia que sus competidores. Esta estrategia tiene que ver principalmente con la estabilidad, más que con la absorción de riesgos o la búsqueda de nuevas oportunidades de innovación y crecimiento. Una

posición baja en costos significa que la compañía puede ofrecer precios menores que sus competidores, proporcionar una calidad comparable y obtener utilidades razonables.

Diferenciación: En una estrategia de diferenciación, las organizaciones tratan de distinguir sus productos o servicios de otros en la industria. Una organización puede utilizar publicidad, características distintivas de sus productos, un servicio excepcional o nueva tecnología para lograr que un producto se considere único. Esta estrategia suele enfocarse en los consumidores que no están particularmente preocupados por el precio, de modo que puede ser bastante rentable.

Focalización: Según la tercera estrategia de Porter, en la estrategia de focalización la organización se concentra en un mercado regional o en grupo de compradores. La compañía trata de lograr una ventaja baja en costos o una ventaja de diferenciación dentro de un mercado bien definido. (p. 54 - 55).

Henry Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (como se citó en D´Alessio, 2012) hacen referencia a las 5 p de la estrategia:

Como plan: Una dirección, una guía, o un curso de acción. Mirar al futuro.

Como patrón: Como el comportamiento consecuente en el tiempo. Mirar el comportamiento pasado.

Como pauta de acción: Un conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores

Como perspectiva: La forma de actuar de una organización.

Como posición: Al colocar ciertos productos en mercados específicos. (p.9)

Varios autores han escrito la definición de la estrategia. Hax y Majluf (como se citó en D´Alessio, 2012) desarrollaron un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida la estrategia:

a. Es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador.

b. Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.

c. Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.

d. Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.

e. Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio, y en el nivel funcional/procesos.

f. Define la contribución económica y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada (stakeholders). (p.8)

La estrategia puede ser clasificada, de acuerdo con Hax y Majluf (como se citó D´Alessio, 2012), con las características de su proceso de formulación.

Según su alcance respecto a la organización puede ser:

a. Explicita. Cuando la estrategia es generada a través de un amplio proceso participativo y de consenso, mediante determinado curso de acción; y comunicada abierta y ampliamente, tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior, a todos los participantes relevantes.

b. Implícita. Cuando no existe una creación deliberada de un plan, pero existe una dirección y un adecuado conocimiento de los objetivos de la organización.

Según el proceso de su formulación puede ser:

a) Producto de un proceso analítico, formal, y disciplinario. Cuando está orientado a una completa especificación de estrategias a niveles corporativos, unidad de negocio, y funcional.

b) Producto de un proceso de enfoque del poder. Cuando la estrategia es un proceso de negociación entre los jugadores claves.

Según la orientación de su formulación puede ser:

a. Patrón de acciones pasadas. La estrategia emerge de un patrón de acciones de decisiones pasadas.

b. Planeada con una visión de futuro. La estrategia es principalmente un vehículo de cambio que perfila nuevos cursos de acción. (p.9)

1.2 Determinación de las tendencias históricas o antecedentes del proceso organizacional y su dinámica.

Para la determinación de las tendencias históricas del proceso organizacional se tomaron como indicadores de análisis la Confianza Mutua, Comunicación, Compromiso, Coordinación, complementariedad

Etapa 1 – Inicial: 2.650 AC - 480 AC :

El Faraón Keops ordenó la construcción de la Gran Pirámide de Guiza. Al equipo de 100.000 personas que trabajó en ella, le tomó 20 años para mover los más de 2 millones de bloques de piedra caliza por casi 800km, desde su cantera hasta el lugar de la pirámide, logrando un increíble monumento de 146 m de alto y 230 m de lado.

Durante el transcurso de las Segundas Guerras Médicas, un ejército de 7.000 hombres de la coalición griega, liderada por 300 espartanos comandados por el Rey Leónidas, se enfrentaron a más de 300.000 persas, seguidores de Jerjes I, en el paso de Termópilas, retrasando el avance del enorme ejercito por siete días.

El trabajo en equipo ha estado manifiesto desde los inicios de la humanidad, en líneas anteriores se ha citado dos ejemplos, se debe destacar que solo se logró estas hazañas con Confianza Mutua, Comunicación, Compromiso, Coordinación, complementariedad entre los jefes al mando y sus seguidores.

Etapa 2 – Contextos mínimos laborales: 1240 - 1519 :

En esta etapa, se brindan mejores condiciones laborales a los empleados con la finalidad de lograr un mayor desempeño de los mismos.

Esta etapa se caracterizó por Vigilancia, Selección - Adiestramiento: de los trabajadores, Rendimiento mínimo: trabajo a desarrollar en un periodo de tiempo, Recursos apropiados, Primer testimonio escrito sobre medición del trabajo. La medición la hizo mediante la descomposición del trabajo en partes.

Al tener mejores condiciones laborales genera en los empleados mayor compromiso y confianza, al tener claro cuáles son las funciones a desarrollar por parte de empleado mejorara la comunicación, coordinación entre los colaboradores.

Etapa 3 – Desarrollo laboral: En 1660 - 1973 :

Fue creada la Royal Society of London, que promovía el intercambio de ideas y conocimiento para lograr encontrar la verdad en temas científicos. Algunos miembros renombrados de la sociedad fueron Sir Issac Newton, Christopher Wren (arquitecto de St. Paul's Cathedral), Gottfried Leibniz (inventor del cálculo matemático), Edmund Haley (astrónomo), Robert Hooke (inventor del motor a vapor). La Sociedad invitaba a participar a científicos de distintas nacionalidades, sin importar el estado de guerra o alianza entre los países a los que pertenecían. Periódicamente, sus miembros envían papers donde publican sus descubrimientos y mejoras, compartiéndolas con el resto de los miembros de la Sociedad. Esto ha facilitado el desarrollo del conocimiento como nunca antes en la historia, en todas las áreas de la ciencia, facilitando logros como la revolución industrial, la computación mecánica, el entendimiento de la gravedad planetaria, etc., por mencionar sólo algunos.

Se construyeron las torres gemelas, la construcción tenía 110 pisos con una altura de 417 metros, estos edificios eran los más altos en Distrito de Manhattan y en el ranking mundial cuarto lugar, para la elaboración de dichas torres emplearon aproximadamente 15000 personas. Para una

obra de tremenda magnitud se requería que estos empleados trabajen en coordinación. El periodo de construcción de las torres duro 7 años.

En el transcurrir de los años, el trabajo en equipo cada vez a tomado mayor importancia, queda demostrado que para realizar grandes descubrimientos y avances, se requiere el aporte en conjunto de varios científicos, un ejemplo de ello fue la Royal Society en donde existía un aporte de todos su miembros destacando compromiso de todos sus miembros, los integrante del equipo eran de diferentes especialidades los cual aportaba a la complementariedad, sus papers eran difundidos entre todos los miembros , destacando la confianza mutua, la comunicación y coordinación.

Etapa 3 – Mejoras Laborales: 1760 - 1832 :

Esta etapa se caracterizó por : aparece por primera vez descrito un ciclo completo de producción, decoración del centro de trabajo, obsequios navideños, viviendas por empresa al servicio del trabajador cerca del centro de trabajo, bonificaciones, división del trabajo en fases, cronometraje, se usan por primera vez aparatos de medida del tiempo

En esta etapa se mejora el salario de los empleados a través de incentivos económicos como la finalidad de generar en el empleado un mayor compromiso con la institución y por ende con el equipo de trabajo.

Etapa 5 – Avance Tecnológico en el trabajo:

Un ejemplo de trabajo en equipo en entidades financieras se dio, ante la sustitución de diversas monedas europeas por el euro, formaron equipos de trabajo encargados de dirigir todo este complicado proceso. En él se integraron especialistas de diversas ramas (negocio puramente bancario, informáticos, auditores, juristas, especialistas de organización y marketing, etc.). La

misión de estos equipos era coordinar todo este proceso de cambio que afectaba a aspectos muy diversos de la actividad bancaria.

En suceso se aprecia la importancia del trabajo en conjunto, se puede apreciar la complementariedad (profesionales de diversas áreas), confianza mutua (en el trabajo del compañero de equipo), el compromiso (con realizar de la mejor manera cada miembro su trabajo), comunicación y coordinación (de cada acción realizada). La finalidad es salir airoso del proceso de cambio de moneda.

Una de las entidades que ha tenido un enorme crecimiento, es Google, basando su trabajo, en la creatividad y trabajo en equipo de sus colaboradores, aprovechando las plataformas web 2.0.

Como se aprecia en el análisis tendencial se observa que actualmente algunas empresas logran un mayor desarrollo, gracias al valor agregado de sus empleados, está comprobado que para lograr una mayor performance se requiere el trabajo en equipo, del intercambio de ideas en los focus group, reuniones, se obtienen las mejores ideas.

Las empresas deben aprovechar el avance tecnológico web 2.0 (página web corporativa, intranet, linkedin, facebook, twitter, skype, etc.), plataformas que permitirán interactuar con todos los actores del negocio (empleados, clientes, proveedores, etc.).

Se realizó una descripción de las etapas del trabajo en equipo, en la cual se puede apreciar que el trabajo en equipo siempre fue determinante para lograr grandes retos, a medida que han pasado los años las empresas ha ido tomando conciencia de la importancia que implica el trabajo en equipo, mejorando las condiciones laborales y ofreciendo incentivos. El recurso humano es determinante para el logro de los objetivos empresariales, como se observa en las etapas los ambientes laborales han evolucionado bastante, actualmente la tecnológica juega un papel importante.

Conclusiones del capitulo

El proceso organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual. Son las acciones y procedimientos que utiliza la organización con la finalidad de apreciar los valores, actitudes , conductas y creencias de los empleados con la finalidad de afrontar la resistencia al cambio, realizando un diagnóstico, efectuando cambios en la estructura de la cultura organizacional, para lograr óptimos niveles de rendimiento, eficiencia y productividad por la acelerada competitividad en los entornos nacional e internacional. En su análisis tendencial, se ha visto como ha sido su evolución hasta la época actual donde el recurso humano es determinante para el logro de los objetivos empresariales, actualmente la tecnológica juega un papel importante.

Capítulo 2. Justificación Del Problema Y Caracterización de la dinámica del proceso Organizacional

En este capítulo se realiza la justificación del problema, se describirá investigaciones nacionales e internacionales antes realizadas sobre el problema de investigación

Se determinan las insuficiencias existentes en proceso organizacional en cuanto al trabajo en equipo. Se realiza la tabulación de las encuestas realizadas en la agencia Lambayeque Matriz a través de métodos estadísticos

Se conceptualizará las palabras claves en la investigación realizada, el marco conceptual, teniendo en cuenta las categorías de investigación, objeto de la investigación, campo de la investigación, así como el problema de la investigación.

2.1. Justificación del Problema

Toda persona forma parte de uno o varios equipos de trabajo, y sus roles cambian según el equipo en el que participan: tal vez sea el líder de una unidad de negocio en el trabajo y por la tarde participe como miembro de algún equipo en tareas para la cámara de comercio. Algunas personas son líderes de grupo en las iglesias, en alguna organización no lucrativa o en la escuela de sus hijos, y además forman parte de equipos en los lugares donde trabajan todos los días, En todo momento, nuestras vidas se relacionan con el trabajo en equipo o la falta del mismo. (Hartzler M. & Henry J., 1999, p. xiv)

Katzenback y Smith (como se citó en French y Bell, 1996) manifiestan que: creen que los equipos serán todavía más importantes en el futuro. De hecho casi todos los modelos de la organización del futuro hablan de ´red de de trabajo´ - ´de agrupamientos ´, ´no de jerarquía´ - ´´horizontal´.

Solomon (como se citó en Hartzler y Henry, 1999) manifiestan que: El énfasis en la competencia mundial rápida está impulsando a las compañías a rehacer y renovar en forma continua los procedimientos de sus operaciones, incluyendo a todos los interesados, desde los trabajadores hasta los accionistas. En este proceso es muy importante el trabajo en equipo. “En la década de 1990 – 1999 se ha prestado atención a los aspectos anteriormente considerados insignificantes, como la manera de escuchar a los trabajadores y a los clientes.”

Drucker (como se citó en Kinicki y Kreitner, 2003) manifiestan que: El Enfoque de equipo en la administración de organizaciones está teniendo efectos diversos e importantes en las propias organizaciones y los individuos. Los equipos aparentemente serán la base de la administración progresiva en el futuro previsible. “Las organizaciones en el mañana estarán más planas, serán basadas en la información y se constituirán en torno a equipos. Ello involucraría que aproximadamente todos los empleados deben optimizar sus habilidades y virtudes en el equipo".

Sin duda, la productividad es uno los factores económicos que más caracteriza a la economía de finales del siglo XX y principios del XXI. Actualmente se apoya en la economía del conocimiento como concepto que va más allá de las nuevas tecnologías para introducirse de lleno en la era de la colaboración o de la economía Google. (Palacián, 2009)

Un proverbio japonés dice que ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros. Y aunque esto puede ser cierto en general, en la práctica empresarial resulta muy difícil desarrollar esta integración. Para formar un equipo hay cumplir una serie de requisitos además de las cualidades personales. (Editorial Vértice, 2009, p.12)

Peter Drucker decía que el recurso económico básico de esta sociedad es y será el saber y, añado, el gran reto de los Directivos, mantener y mejorar la Productividad. Ahora bien, lo más

importante que decía el citado autor, es que los gestores de las empresas y organizaciones deben afrontar ese reto a través del Trabajo en Equipo. Por lo tanto, siendo esto una clave evidente para mejorar la productividad en la Administración y la competitividad en la empresa, el problema está en ¿Cómo se implanta el trabajo en equipo en las Pymes y Organizaciones?, pues sobre ello ya está todo escrito. (Palacián, 2009)

Indudablemente ese no es la ruta, por tanto nos remontamos a un esquema "fordista" a mitad del siglo anterior, desde que el norteamericano Deming estableció la gestión de excelencia en la manufactura japonesa.

Palacián (2009) afirma : En el año 2012 google, con el objetivo de poner solución a la ausencia de datos capaces de ofrecer resultados fiables sobre por qué algunos equipos de trabajo funcionan y otros no, puso en marcha una iniciativa conocida como Project Aristotle. Se reunió a los mejores estadísticos, psicólogos organizacionales, investigadores, sociólogos e ingenieros de la compañía. La primera tarea del Project Aristotle fue repasar medio siglo de estudios académicos sobre el funcionamiento de los equipos en un intento por detectar características comunes entre ellos y determinar cuáles de ellas eran las que realmente tenían un mayor peso en su éxito/fracaso: ¿estaban los mejores equipos formados por personas con los mismos intereses? ¿O era más importante que todos los miembros estuvieran motivados por las mismas recompensas? Después de varios años de investigaciones Project Aristotle Concluyeron que: las claves para mejorar los equipos de google pasaban necesariamente por entender las normas de grupo e influir en ellas.

Peña (2014) afirma que: Es importante desarrollar los valores dentro de la empresa ya que a través de ellos se logrará una mejor comunicación y a la vez un mejor desenvolvimiento dentro

de los equipos de trabajo, lo cual permite que la empresa tenga éxito a nivel local y departamental. Los empleados demostraron interés por fortalecer el trabajo en equipo, lo cual será de ayuda para la empresa. Aunque los trabajadores si conocen los valores laborales para trabajar en equipo, existen algunas dificultades como; diferencia de clases sociales, salarios y nivel académico, no se lleva a la práctica de acuerdo a lo que describen los teóricos del trabajo en equipo, lo que provoca la falta de colaboración y la deficiente atención al cliente

Toro (2015) afirma que: En las organizaciones actuales el trabajo en equipo debe tener un beneficio cuantitativo y cualitativo, resultado de un trabajo sinérgico (uno más uno no es igual a dos), facilitando el logro de metas y el proceso mismo de productividad. Este trabajo debe ser una práctica diaria, sistematizada y bien estructurada en la organización, teniendo que los resultados obtenidos serán óptimos en el tiempo, redundando en satisfacción de nuestros clientes internos y externos, creando un ambiente laboral amigable estableciendo un impacto positivo en el estado de ánimo de los miembros de la organización, estableciendo relaciones sociales adecuadas y con canales de comunicación claros y efectivos. Una característica importante del trabajo en equipo es establecer espacios de creatividad e innovación, que permita la participación activa y dinámica de las personas, implementando un ambiente laboral de escucha mutua, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos, sino valorando sin distinción todas las opiniones, encaminadas al cumplimiento de objetivos de la organización.

Vacas (2011) afirma que : Los factores que obstaculizan el trabajo en equipo es carencia de trabajo en equipo del personal jerárquico y docente, individualismo por parte de los directivos como de docentes para llevar a cabo una determinada tarea, deficiencias en el manejo de las estrategias administrativas, escasa integración del personal docente y jerárquico en las diferentes actividades pedagógicas, ineficiente liderazgo, influencia sobre los grupos que no permiten e logro

de ciertos objetivos. Los factores correctivos en el personal jerárquico y docente de la Institución Educativa “Dos De Mayo” de Pacarisca, es contar con un lineamiento establecido para el proceso continuo del aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, política participativa, concertadora y en equipo para mejorar la cultura organizacional. El Plan Estratégico de Trabajo en Equipo, para Fomentar la Cultura Organizacional, responde a sus necesidades de la Institución Educativa fundamentadas a las teorías de Gerencia del Comportamiento, Cultura Organizacional y los aportes de desarrollo organizacional.

Lucas (2012) afirma lo siguiente: Los trabajadores asumen sus diferentes roles y tienen intereses diversos lo que supone que haya expectativas e ideas dispares con respecto a cómo implementar el trabajo en equipo. Incluso dentro de la misma especialidad o departamento. Sin embargo también hemos podido constatar la valoración común de que trabajar en equipo es algo necesario que reporta ventajas tanto a los profesionales como a los usuarios. Sin embargo, además de los factores culturales y personales, los factores situacionales como la inestabilidad, la “pertenecía múltiple” y la necesaria flexibilidad de los equipos en los entornos sanitarios, y sobre todo en entornos complejos y dinámicos como la UCI, dificultan el trabajo en equipo real. En los que además adquiere gran importancia la formación y capacitación científico- técnica. En relación a la necesidad de coordinación y continuidad que solicitan gestores y usuarios, así como la necesidad de minimizar los errores médicos, podemos decir que, en el trabajo en equipo, y por tanto en su condición imprescindible: la comunicación interprofesional, puede radicar gran parte de la motivación e incentivos que es necesario imprimir a los profesionales, y que ello podría traer consigo una mejor asistencia sanitaria. Lo que contribuiría a la creación de entornos de trabajo saludables.

Las actuales generaciones que se unen al mercado laboral optan por el trabajo en equipo a pesar que a nivel individual son muy independientes. Esta generación de juventudes, cuyo nacimiento oscila entre el culminar de los 80 y años 90, son la promoción inicial de la era de Internet.

Los jóvenes aprecian el trabajo en conjunto, desean un tipo de jerarquía empresarial, de manera horizontal en vez de vertical. Es un hecho, que tienen problemas, en admitir las jerarquías tradicionales, fundamentalmente en los casos que consideran que sus conocimientos y preparación aventajan de aquéllos que los mandan.

Las actuales tendencias de empleo se orientan hacia el trabajo freelance, teletrabajo(trabajo a distancia) y el trabajo autónomo, con respecto a los trabajos presenciales, los empleadores buscan actitudes de compañerismo y trabajo en grupo en sus futuros colaboradores.

Actualmente en las organizaciones el trabajo en conjunto tiene las siguientes como principal características

- El esquema y estructura de la organización se fundamenta en equipos de trabajo ("teamwork")
- Creación y perfeccionamiento de equipos de alto rendimiento ("team-building")
- La contribución y el "empowerment" en el trabajo en grupo

Para poder realizar estos cambios en el trabajo en equipo se utilizarán estas nuevas tecnologías

- Utilización de software y tecnologías informáticas, que permiten acceder desde las distintas estaciones al grupo de trabajo ("groupware").
- Se utilizan tecnologías como video conferencia y Teleconferencia para comunicación entre colaboradores ubicados geográficamente distantes.

- Interconexión en red a nivel local, nacional e internacional en tiempo real ("networking")

2.2 Caracterización del estado actual del la dinámica del proceso organizacional campo de acción.

Se realizó una reunión con el Gerente y jefes de negocios para obtener información sobre el trabajo en equipo, además se aplicó un cuestionario para obtener la percepción de los colaboradores sobre el trabajo en equipo.

En la tabla uno se aprecia, si el colaborador considera existe una relación de confianza mutua entre los miembros de su equipo.

Tabla 1:

Análisis descriptivo de si el colaborador considera existe una relación de confianza mutua entre los miembros de su equipo

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	4
algo en desacuerdo	21
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
algo de acuerdo	4
muy de acuerdo	3

En la tabla dos se aprecia, si el colaborador considera conveniente la socialización entre los miembros, la cual proporcionara un resultado positivo en el trabajo.

Tabla 2:

Análisis descriptivo de si el colaborador considera conveniente la socialización entre los miembros, la cual proporcionara un resultado positivo en el trabajo.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	6
algo en desacuerdo	4
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
algo de acuerdo	4
muy de acuerdo	18

En la tabla tres se aprecia, si el colaborador considera que los trabajadores de la agencia son personas con mente abierta y están dispuestos a atender la retroalimentación.

Tabla 3:

Análisis descriptivo de, si el colaborador considera que los trabajadores de la agencia son personas con mente abierta y están dispuestos a atender la retroalimentación.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	4

algo en desacuerdo	1
ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
algo de acuerdo	3
muy de acuerdo	25

En la tabla cuatro, se aprecia si los colaboradores consideran que se han tomado el tiempo para saber y comprender los valores, preferencias, antipatías y prioridades de cada integrante de su equipo

Tabla 4:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que se han tomado el tiempo para saber y comprender los valores, preferencias, antipatías y prioridades de cada integrante de su equipo

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	17
algo en desacuerdo	8
ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
algo de acuerdo	2
muy de acuerdo	3

En la tabla cinco, se aprecia si los colaboradores consideran que existe un nivel de confianza básica que facilite el reconocimiento de las falencias propias y de los otros miembros

Tabla 5:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que existe un nivel de confianza básica que facilite el reconocimiento de las falencias propias y de los otros miembros

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	18
algo en desacuerdo	7
ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
algo de acuerdo	1
muy de acuerdo	3

En la tabla seis, se aprecia si los colaboradores consideran que la comunicación en su equipo es espontánea

Tabla 6:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que la comunicación en su equipo es espontánea.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	8
algo en desacuerdo	14
ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
algo de acuerdo	2
muy de acuerdo	2

En la tabla siete, se aprecia si los colaboradores consideran que la comunicación interpersonal en la agencia es efectiva

Tabla 7:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que la comunicación interpersonal en la agencia es efectiva

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	20
algo en desacuerdo	6
ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
algo de acuerdo	3
muy de acuerdo	2

En la tabla ocho, apreciamos si los colaboradores consideran que la comunicación interna dentro de la agencia es precisa, fluida y clara

Tabla 8:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que la comunicación interna dentro de la agencia es precisa, fluida y clara

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	22
algo en desacuerdo	6
ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
algo de acuerdo	1
muy de acuerdo	2

En la tabla nueve, apreciamos si los colaboradores consideran que se escucha la opinión de todos los miembros del equipo

Tabla 9:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que se escucha la opinión de todos los miembros del equipo

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	15
algo en desacuerdo	7
ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
algo de acuerdo	2

muy de acuerdo	5

En la tabla diez, se aprecia si los colaboradores consideran que el accionar de los miembros del equipo está centrado en sí mismo, sin presentar un interés mínimo por los demás

Tabla 10:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que el accionar de los miembros del equipo está centrado en sí mismo, sin presentar un interés mínimo por los demás

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	2
algo en desacuerdo	3
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
algo de acuerdo	6
muy de acuerdo	21

En la tabla once, apreciamos si los colaboradores consideran que se brinda apoyo cuando algún integrante del equipo tiene dificultades

Tabla 11:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que se brinda apoyo cuando algún integrante del equipo tiene dificultades

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	11
algo en desacuerdo	17
ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
algo de acuerdo	1
muy de acuerdo	4

En la tabla doce, se aprecia si los colaboradores consideran que las metas del equipo son claras y son admitidas por todos los miembros

Tabla 12:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que las metas del equipo son claras y son admitidas por todos los miembros

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	11
algo en desacuerdo	7
ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
algo de acuerdo	7
muy de acuerdo	8

En la tabla trece, se aprecia si los colaboradores consideran que un adecuado equipo de trabajo, resiste y se adecúa excelentemente a los cambios

Tabla 13:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que un adecuado equipo de trabajo, resiste y se adecúa excelentemente a los cambios

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	0
algo en desacuerdo	5
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
algo de acuerdo	8
muy de acuerdo	19

En la tabla catorce, se aprecia si los colaboradores consideran que el equipo está plenamente comprometido con los objetivos de la organización

Tabla 14:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que el equipo está plenamente comprometido con los objetivos de la organización

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	0
algo en desacuerdo	7
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
algo de acuerdo	10

muy de acuerdo	15

En la tabla quince, se aprecia si los colaboradores consideran que los objetivos personales de los miembros de equipo deben concordar con los de la empresa

Tabla 15:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que los objetivos personales de los miembros de equipo deben concordar con los de la empresa.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	0
algo en desacuerdo	1
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
algo de acuerdo	16
muy de acuerdo	15

En la tabla dieciséis, se aprecia si los colaboradores consideran que las decisiones tomadas por consenso son aceptadas por todos los miembros del equipo

Tabla 16:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que las decisiones tomadas por consenso son aceptadas por todos los miembros del equipo.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	1
algo en desacuerdo	1
ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
algo de acuerdo	11
muy de acuerdo	20

En la tabla diecisiete, se aprecia si los integrantes del equipo consideran que hay obstáculo entre éxito de la empresa y su propio éxito personal**.**

Tabla 17:

Análisis descriptivo de si los integrantes del equipo consideran que hay obstáculo entre éxito de la empresa y su propio éxito personal

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	1
algo en desacuerdo	1
ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
algo de acuerdo	14
muy de acuerdo	15

En la tabla dieciocho, apreciamos si los colaboradores consideran que se admite la presencia de conflictos en la oficina como señales naturales**.**

Tabla 18:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que se admite la presencia de conflictos en la oficina como señales naturales**.**

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	2
algo en desacuerdo	3
ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
algo de acuerdo	16
muy de acuerdo	4

En la tabla diecinueve, apreciamos si los colaboradores consideran que cuándo existen diferencias en el equipo, se puede conversar de ello y se pretende solucionar**.**

Tabla 19:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que cuándo existen diferencias en el equipo, se puede conversar de ello y se pretende solucionar

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	2
algo en desacuerdo	12
ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
algo de acuerdo	14

muy de acuerdo	2

En la tabla veinte, apreciamos si los colaboradores consideran que los miembros del equipo consienten las críticas de manera positiva**.**

Tabla 20:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que los miembros del equipo consienten las críticas de manera positiva

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	13
algo en desacuerdo	10
ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
algo de acuerdo	2
muy de acuerdo	2

En la tabla veintiuno, se aprecia si los colaboradores consideran que los problemas se dirigen sobre las ideas y las técnicas y no hacia las personas**.**

Tabla 21:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que los problemas se dirigen sobre las ideas y las técnicas y no hacia las personas**.**

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	12
algo en desacuerdo	11
ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
algo de acuerdo	1
muy de acuerdo	1

En la tabla veintidós, se aprecia si los colaboradores consideran que el tipo de liderazgo dentro de la agencia es de tipo participativo y de integración**.**

Tabla 22:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que el tipo de liderazgo dentro de la agencia es de tipo participativo y de integración**.**

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	15
algo en desacuerdo	10
ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
algo de acuerdo	4
muy de acuerdo	2

En la tabla veintitrés, apreciamos si los colaboradores consideran que los líderes de los equipos de trabajo son aceptados por todos**.**

Tabla 23:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que los líderes de los equipos de trabajo son aceptados por todos**.**

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	10
algo en desacuerdo	16
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
algo de acuerdo	1
muy de acuerdo	5

En la tabla veinticuatro, se aprecia si los colaboradores consideran que existe favoritismo de los Jefes hacia algunos integrantes del equipo**.**

Tabla 24:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que existe favoritismo de los Jefes hacia algunos integrantes del equipo**.**

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	1
algo en desacuerdo	3
ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
algo de acuerdo	9
muy de acuerdo	20

En la tabla veinticinco, apreciamos si los colaboradores consideran que el líder de su equipo facilita a tener una comunicación adecuada y la participación de los integrantes

Tabla 25:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que el líder de su equipo facilita a tener una comunicación adecuada y la participación de los integrantes.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	6
algo en desacuerdo	21
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
algo de acuerdo	1
muy de acuerdo	4

En la tabla veintiséis, se aprecia si los colaboradores consideran que los miembros de la agencia tienen un sentimiento de pertenencia (cohesión) a sus respectivos grupos de trabajo y a la agencia

Tabla 26:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que los miembros de la agencia tienen un sentimiento de pertenencia (cohesión) a sus respectivos grupos de trabajo y a la agencia.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	23
algo en desacuerdo	7
ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
algo de acuerdo	2
muy de acuerdo	1

En la tabla veintisiete, se aprecia si los colaboradores consideran han sido preparados los empleados de la agencia en habilidades o destrezas de trabajo en equipo.

Tabla 27:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran han sido preparados los empleados de la agencia en habilidades o destrezas de trabajo en equipo.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	26
algo en desacuerdo	3
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
algo de acuerdo	5
muy de acuerdo	0

En la tabla veintiocho, apreciamos si los colaboradores consideran que sería beneficiosa la implementación de un programa de trabajo en equipo.

Tabla 28:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que sería beneficiosa la implementación de un programa de trabajo en equipo.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	1
algo en desacuerdo	5
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
algo de acuerdo	9
muy de acuerdo	19

En la tabla veintinueve, se aprecia si los colaboradores consideran que la empresa ha realizado los esfuerzos necesarios para fomentar el trabajo en equipo.

Tabla 29:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que la empresa ha realizado los esfuerzos necesarios para fomentar el trabajo en equipo.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	8
algo en desacuerdo	19
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
algo de acuerdo	1
muy de acuerdo	6

En la tabla treinta, se aprecia si los colaboradores consideran que existe alguna valoración al trabajo en equipo.

Tabla 30:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que existe alguna valoración al trabajo en equipo.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	5
algo en desacuerdo	22
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
algo de acuerdo	6
muy de acuerdo	1

En la tabla treinta y uno, se aprecia si los colaboradores consideran que la implementación de bonos por cumplimientos de metas grupales beneficiario al trabajo en equipo.

Tabla 31:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que la implementación de bonos por cumplimientos de metas grupales beneficiario al trabajo en equipo.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	1
algo en desacuerdo	3
ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
algo de acuerdo	16
muy de acuerdo	9

En la tabla treinta y dos, se aprecia si los colaboradores consideran que la planificación del trabajo en equipo debe ser desarrollada por todos.

Tabla 32:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que la planificación del trabajo en equipo debe ser desarrollada por todos.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	4
algo en desacuerdo	1
ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
algo de acuerdo	3
muy de acuerdo	25

En la tabla treinta y tres, se aprecia si los colaboradores consideran que existe un clima positivo en la Institución.

Tabla 33:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que existe un clima positivo en la Institución.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	16
algo en desacuerdo	7
ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
algo de acuerdo	5

muy de acuerdo	3

En la tabla treinta y cuatro, se aprecia si los colaboradores consideran que los equipos de trabajo tienen bien definidas las funciones, operaciones y acciones para alcanzar los objetivos institucionales.

Tabla 34:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que los equipos de trabajo tienen bien definidas las funciones, operaciones y acciones para alcanzar los objetivos institucionales.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	10
algo en desacuerdo	5
ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
algo de acuerdo	9
muy de acuerdo	5

En la tabla treinta y cinco, se aprecia si los colaboradores consideran que los miembros de su equipo se están bien informados sobre los temas de su empresa.

Tabla 35:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que los miembros de su equipo se están bien informados sobre los temas de su empresa.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	2
algo en desacuerdo	13
ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
algo de acuerdo	10
muy de acuerdo	4

En la tabla treinta y seis, se aprecia si los colaboradores laboran con un calendario de actividades trimestrales.

Tabla 36:

Análisis descriptivo de si los colaboradores laboran con un calendario de actividades trimestrales

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	21
algo en desacuerdo	8
ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
algo de acuerdo	4
muy de acuerdo	0

En la tabla treinta y siete, se aprecia si los colaboradores consideran que las reuniones realizadas frecuentemente son beneficiosas y agradables para el equipo.

Tabla 37:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que las reuniones realizadas frecuentemente son beneficiosas y agradables para el equipo.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	13
algo en desacuerdo	8
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
algo de acuerdo	7
muy de acuerdo	6

En la tabla treinta y ocho, se aprecia si los colaboradores consideran que se evita la ausencia de cualquier integrante del equipo en las reuniones.

Tabla 38:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que se evita la ausencia de cualquier integrante del equipo en las reuniones.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	3
algo en desacuerdo	5
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
algo de acuerdo	9
muy de acuerdo	17

En la tabla treinta y nueve, se aprecia si los colaboradores consideran que todos los miembros del equipo desean el reconocimiento por sus logros.

Tabla 39:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que todos los miembros del equipo desean el reconocimiento por sus logros.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	0
algo en desacuerdo	2
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
algo de acuerdo	3
muy de acuerdo	29

En la tabla cuarenta, se aprecia si los colaboradores consideran que la variedad en el equipo es un factor positivo y que enriquece al equipo.

Tabla 40:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que la variedad en el equipo es un factor positivo y que enriquece al equipo.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	4
algo en desacuerdo	7
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
algo de acuerdo	9
muy de acuerdo	14

Al observar e interpretar los resultados obtenidos en los cuestionarios, se determina que no existe trabajo en equipo en la agencia Lambayeque Matriz, problema investigado en este proyecto, asimismo a través del instrumento utilizado se puede considerar que los procesos organizacionales que el banco viene realizando no fortalecen a dichos procesos, los colaboradores perciben que la empresa solo evalúa de manera individual, generando así el individualismo.

2.3 Marco conceptual.

Equipo: Del término francés equipe es de donde procede el concepto castellano de equipo. Un origen etimológico aquel que en cuanto a significado no ha sido mantenido por el actual pues en la Edad Media curiosamente dicho término se empleaba para definir al proceso de embarcar o de dotar a una nave de todo lo que se necesitara para emprender un viaje.

Un equipo es un grupo de seres humanos que se reúnen y trabajan en conjunto para alcanzar una meta en común. Para esto, el equipo mantiene una cierta organización que le permita conseguir sus objetivos. Por ejemplo: "Voy a formar un nuevo equipo de ventas para la próxima temporada de verano", "El jefe nos pidió que trabajemos en equipo", "Reúnanse en equipos de cuatro integrantes para desarrollar el trabajo práctico". (Perez y Merino , 2008)

Estrategia: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Estrategia Organizacional: es la instauración, ejecución y evaluación de las decisiones dentro de la empresa, para lograr alcanzar las metas a largo plazo. Además, se establece los objetivos, la visión y la misión de la organización, se elaboran las políticas internas y los planes de acción vinculados a los programas y proyectos diseñados para alcanzar los objetivos empresariales. También se designa los recursos para realizarlos.

Grupo: Un grupo de trabajo se compone de determinado número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de tareas con el fin de alcanzar las metas de la organización. Según la opinión de Kinicki y Kreitner (2003): "Dos o más miembros que interactúan voluntariamente y comparten reglas, metas e identidad". (p. 252)

Organizacional: Bembibre (2009) afirma: Se recurre al término ‘organizacional’ como adjetivo calificativo de cualquier tipo de elemento o situación relacionada con las organizaciones de diverso tipo. Es posible utilizar esta palabra en infinitas situaciones o para numerosos fenómenos, pudiendo tales variar de una organización a la otra y adquiriendo diferentes significados en cada caso.

Proceso: Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. (Bembibre, 2008)

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa.

Trabajo: Empeño personal para la fabricación y venta de bienes y/o servicios con una finalidad económica, que ocasiona un reembolso en dinero o cualquier otra manera de retribución. Es un segmento o período de una obra de un programa para la elaboración de un bien de capital. Trabajo, obligación, vínculo y responsabilidad que debe efectuarse para el logro de un plan determinado y por el cual se recibe una retribución económica.

m. Acción de trabajar. Esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza. Se usa como oposición de capital. Estudio, investigación.

Conclusión del Capitulo

La carencia del trabajo en equipo en muchas instituciones ha abierto la puerta para muchas investigaciones, las investigaciones mencionadas en este capítulo, sirven de referencias para la investigación que estamos realizando.

En este capítulo se concluye que el estudio de la problemática de falta de trabajo en equipo se lleva realizando hace mucho tiempo atrás, que el estudio de dicha problemática es muy importante ya que la correcta solución permitirá un mejoramiento empresarial.

Capítulo 3. Hipótesis Y Diseño De La Ejecución

En este capítulo se estableció la posible solución científica al problema identificado, la formulación de la hipótesis nos permitirá dar una respuesta de manera anticipada al problema, en la formulación de la posible solución se estableció las variables dependientes e independientes.

En este capítulo se describió el universo de estudio y los criterios de selección de la muestra, se estableció cuáles son las técnicas e instrumentos que serán tomados en cuenta. Además se estableció el software que será utilizado para el procesamiento de datos.

3.1. Definición de hipótesis

Si se elabora una estrategia organizacional sustentada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre la cohesión del equipo y los logros, entonces se contribuye a la mejora del trabajo en equipo de los trabajadores de mibanco agencia Lambayeque Matriz.

3.2. Determinación de las variables de la hipótesis

3.2.1. Definición de las variables.

Variable independiente

Es un fenómeno cuya capacidad debe ser evaluada para determinar si afecta, influye o incide en otras variables

Como su nombre lo expresa no requiere o depende de otra variable para existir.

Es aquella cualidad o propiedad que se presume sea el origen del fenómeno investigado.

Variable dependiente

La utilización de la variable independiente generara cambios en la variable dependiente. Como su nombre lo expresa depende de algo, el cual lo hace variar

Característica o cualidad o que se desea cambiar a través de la utilización de la variable independiente.

Este tipo de variables van a ser medidas.

3.2.2. Clasificación de las variables.

3.2.1 Variable Independiente: Estrategia organizacional

3.2.2 Variable Dependiente: Trabajo en equipo

3.3. Diseño de la ejecución

3.3.1. Universo.

El estudio se ejecutó en mibanco, ubicado en la ciudad de Lambayeque en la provincia de Lambayeque en la agencia. La población o universo está conformada por el área de negocios, área de operaciones y área de recuperaciones los cuales son 35 empleados. El trabajo se fundamenta en una investigación en la cual se evalúa el contexto actual del trabajo en equipo, en tal sentido las deducciones de este proyecto solo son aptos y aplicables a dicho proceso de la entidad financiera estudiada.

Cargo	Área	Número de Empleados
Gerente de Agencia	Negocios	1
Jefe de Negocios	Negocios	2

Asesor de Créditos	Negocios	24
Asesor en entrenamiento	Negocios	1
Promotor de Ventas	Negocios	0
Jefe de Banca	Operaciones	1
Supervisor de Banca	Operaciones	1
Representante de Banca	Operaciones	3
Ejecutiva	Operaciones	1
Ejecutivo de Recuperaciones	Recuperaciones	1
Total		35

3.3.2. Selección de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes.

Métodos y Técnicas

Los métodos y técnicas utilizados para esta investigación fueron:

- Del nivel teórico (análisis – síntesis, inducción – deducción, histórico - lógico, Hipotético – Deductivo) para caracterizar y identificar los antecedentes históricos y teóricos en el proceso Organizacional y su dinámica y el diseño, construcción del aporte.
- Del nivel empírico: para la real, vigente caracterización de la dinámica del proceso de trabajo en equipo (encuestas, análisis documental, observación directa, talleres), La validación de la Estrategia (criterios de expertos) y la implementación de la estrategia para el proceso.

  Investigación documental: Esta técnica permitirá la utilización de documentos (libros, tesis, páginas web) relacionados con el proyecto. Esta técnica se considera con parte esencial en un proceso de investigación científica. Los textos utilizados formaran parte de la bibliografía.

Encuesta: Es elaborada por el investigador el cual determina la rigurosidad y confiabilidad de la misma, de modo que los datos obtenidos sean particulares de la población estudiada.

Instrumento cuantitativo el cual es aplicado a un grupo de personas elegidas al azar si se toma una muestra o a toda la población en casos en que esta sea pequeña, el investigador lo ejecutará con un cuestionario, la encuesta será aplicada a los trabajadores de mibanco agencia Lambayeque Matriz.

Instrumentos

- Cuestionario: Se utiliza con el propósito de registrar información sobre el trabajo en equipo de los empleados de mibanco agencia Lambayeque Matriz.

3.3.3. Selección de muestra.

La agencia Lambayeque Matriz cuenta con 35 colaboradores, se tiene la facilidad de poder contactar con ellos, para este proyecto se tomará como muestra a la población, lo que permitirá tener un resultado exacto de la investigación. Cabe resaltar que los resultados obtenidos en este proyecto no podrán inferir soluciones a otras agencias.

3.4.4. Forma de tratamiento de los datos.

Los datos serán procesados con la ayuda del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), dicho programa tiene una gran acogida en los Estados Unidos de Norteamérica así como en América Latina, el SPSS es un software de mucho provecho para aquellas empresas que evalúan bases de datos constantemente, además para estudios prácticos o para numerosas necesidades de investigación.

Para la exposición de los resultados se utilizarán tablas y gráficos estadísticos.

Conclusión del capitulo

En este capítulo se estableció el impacto que tendrá la investigación (la hipótesis), par además se estableció las variables dependientes e independientes.

En este capítulo se estableció el universo y la muestra, se seleccionó las técnicas y instrumentos que serán tomados en cuenta. Además, se estableció el spss como el programa de procesamiento de datos.

Capítulo 4. Construcción Del Aporte Práctico

En el desarrollo del capítulo se fundamenta la Estrategia organizacional, para la mejora del trabajo en equipo en la Agencia Lambayeque Matriz, para lo cual se ha tomado en cuenta modelos anteriores que servirán de base para la elaboración de la misma.

Fundamentación teórica

En una investigación científica, la estrategia está considerada como una contribución, puede hallarse entre las deducciones de significación práctica, debido a que la estrategia tiene como finalidad primordial el desarrollo del proceso de evolución del objeto de estudio, desde su etapa real o actual hasta lograr estado deseado. En este proceso surgen diversas conceptualizaciones de “estrategia”.

En 1990 Porter define a la estrategia es una única y tiene posición válida, considerando un Sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer.

En 1998 Henry Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel hacen referencia a la estrategia como un plan, patrón, pauta de acción, como perspectiva, como posición

En 1991 Hax y Majluf conceptualizan a la estrategia como, es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.

Al realizarse un análisis de estos enunciados se confirman como elementos frecuentes la determinación de la postura de la organización en función al mercado deseado, la estrategia determinará cual será la planificación, las acciones a realizar para lograr ventajas competitivas y por ende lograr cumplir con los objetivos empresariales.

La finalidad de toda estrategia es superar problemas con la optimización de los recursos y del tiempo.

La estrategia define qué realizar para convertir la realidad actual, existente o real, lo cual implica un proceso de programación que termina en un plan organizacional, se establecen los objetivos, acciones a desplegar en determinado tiempo, con los recursos necesarios y los métodos de control que garanticen la consecución de dichas metas.

Del párrafo anterior; se deduce que las estrategias son continuamente reflexivas, intencionales, planificadas y destinadas a resolver problemas de manera concreta, dichas estrategias van a ser elaboradas en un determinado período y permitirán analizar los resultados conseguidos.

Para desarrollar esta estrategia, se consideró que su estructura sea de la siguiente forma:

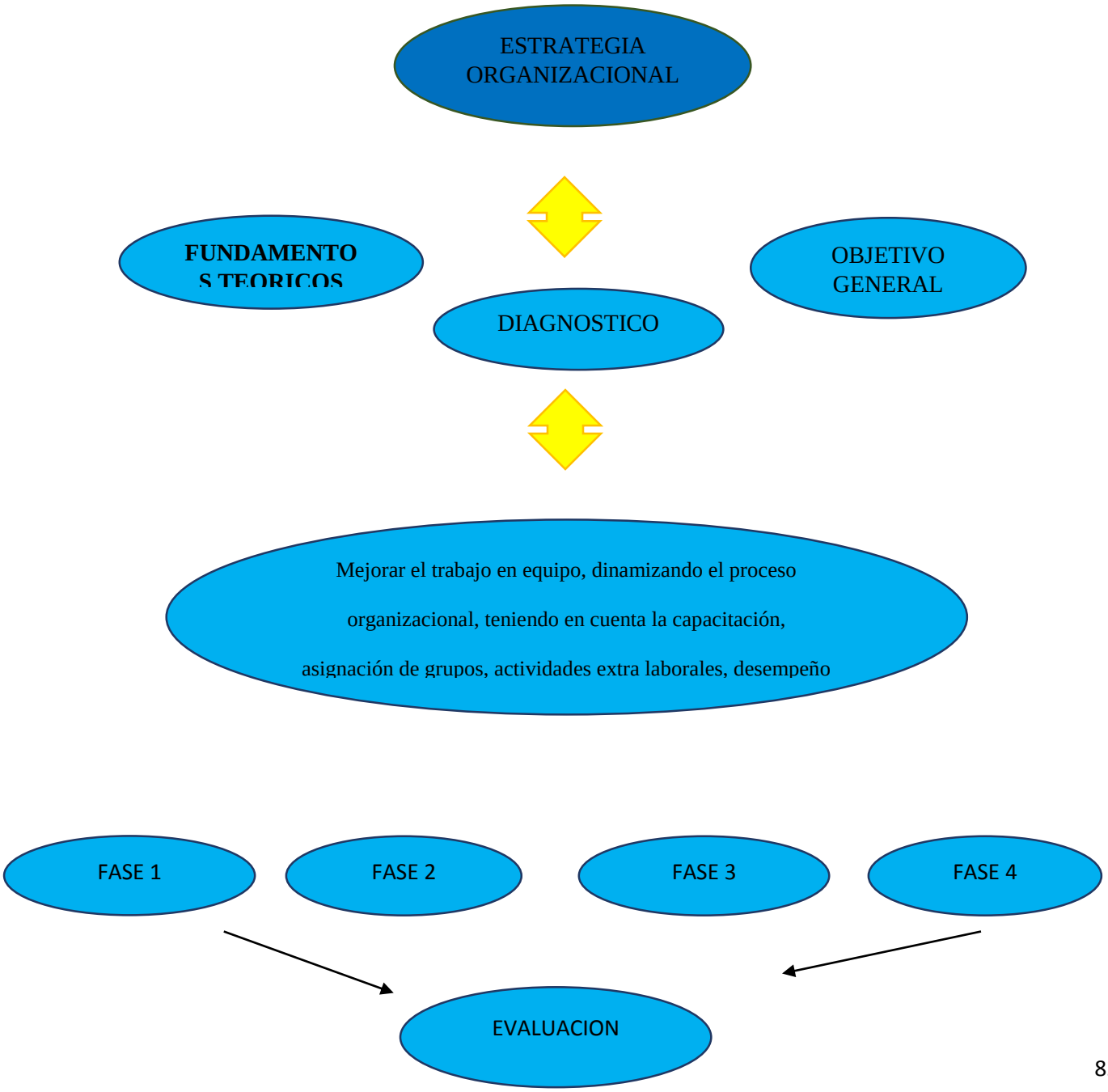
I. Introducción- Fundamentación.

Desempeñarse de manera planificada y estructurada es mejor que trabajar a la deriva, a la improvisación, sin rumbo, por eso es necesario definir los parámetros que una organización debe seguir, para llevar un adecuado control, y más si deseamos alcanzar las metas planteadas, elaboración una planificación estrategia es elemental para el éxito empresarial. Para que la organización alcance un gran desarrollo debe tener establecido su plan empresarial, el cual servirá de guía para el logro de los objetivos, basándonos en estas necesidades nos permitirá la elaboración de esta estrategia organizacional.

La estrategia se desarrollará en la agencia Lambayeque Matriz de mibanco, la agencia se encuentra ubicada en el distrito de Lambayeque, la agencia pertenece a la región norte,

pertenece a la zona de Lambayeque con las agencias Ag. Motupe, Ag. Olmos, Ag. Mochumi.

Actualmente esta agencia no logra los objetivos trazados, ubicándose en el ranking de agencias, como la última en cuando a metas, lo que genera preocupación en el gerente y jefe de créditos.



II. Diagnóstico

Para poder realizar el diagnostico se realizaron las siguientes acciones

- Observación directa: esta acción en el diagnóstico, consiste en observar las manifestaciones del problema.
- Ejecución de las encuestas: Extraer datos, información, de forma veraz, directa y exacta, para obtener respuestas puntuales y correctas relacionadas al problema estudiado.

Se establecido que, a pesar de los esfuerzos por parte de los jefes no se logra el correcto trabajo en equipo en la agencia, lo que conlleva que solo algunos integrantes del equipo logren sus metas.

No existe una planificación, ni lineamientos adecuados como empresa para lograr el trabajo en equipo. Para la promoción de un cargo a uno superior solo se considera los resultados de cumplimiento de metas individuales, los ascensos se realizan cada seis meses, y son los resultados numéricos los que son determinantes, no se consideran otros aspectos como cualitativos, para la decisión. Debido a esto el personal presenta un desinterés en colaborar y apoyar a sus compañeros solo preocupándose o abocándose a su labor.

Debido a la falta de interés de los colaboradores en el trabajo en equipo consideran como pérdida de tiempo a los comités de créditos y cobranzas, a las campañas de ventas, a los operativos de cobranza. Este tipo de comportamientos a corto plazo generan altas provisiones para la agencia y la consecución de las metas.

Con la aplicación de las encuestas se estableció que no existe trabajo en equipo en los colaboradores de la agencia Lambayeque Matriz de mibanco.

III. **Planteamiento del objetivo general.**

Mejorar el trabajo en equipo, dinamizando el proceso organizacional, teniendo en cuenta la capacitación y evaluación, actividades extra laborales, asignación de grupos, desempeño laboral en la Agencia Lambayeque Matriz - Mibanco

IV. **Planeación estratégica**

Se desarrollan cuatro etapas, denominadas:

1) Etapa 1 - capacitación y evaluación: En esta epata se busca facilitar los conocimientos básicos de trabajo en equipo a los colaboradores, un experto en el tema realizará la capacitación, posterior a la capacitación se realizará una evaluación para determinar el nivel de aprendizaje de los empleados.
2) Etapa 2 - Actividades extra laborales : En esta etapa se intenta que el empleado logre una Cohesión al grupo (la agencia Lambayeque matriz)
3) Etapa 3 - Asignar Grupos: En esta etapa se busca distribuir a todos los empleados del área de negocios de la agencia en pequeños grupos.
4) Etapa 4 : Desempeño laboral : En esta epata se plantea el cambio organizacional que sufrirá la agencia, se establecerá metas grupales , así como la aparición de bonos grupales y los lineamientos para futuros ascensos esto motivará al personal con respecto al trabajo en equipo .

Etapa 1 – Capacitación y Evaluación

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
			Especialista en el tema	
2	Taller de socialización	Se realizará un taller entre los colaboradores, con la finalidad de integración y que los colaboradores se conozcan mejor entre sí.	Especialista en el tema	• Lista en donde se registrara la asistencia de los participantes a la capacitación
3	Examen	Todos los empleados tendrán que rendir una evaluación de la capacitación asistida sobre trabajo en equipo	Gerente de agencia	• La evaluación va ser de manera virtual y se registrara las notas en un archivo del campus virtual ,

				nota mínima de aprobación 14

Etapa 2 – Actividades extra laborales

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
			Asistente de operaciones	
2	Cena confraternidad	Con la finalidad de lograr una mayor compenetración entre los empleados se realizará una cena de confraternidad.	Asistente de negocios	• En un Word se registrara a los empleado que asistirán
3	Actividades deportivas	Trimestralmente se realiza una actividad deportiva (futbol, vóley) se incluirá a las familias de los trabajadores.	Jefes de grupos	• En un Word se registrara a los empleado que asistirán con sus respectivos familiares

4	Compartir con familiares	Compartir en las instalaciones del banco con los esposos (as) e hijos de los colaboradores.	Gerente de agencia	En un Word se registrara a los empleado que asistirán con sus respectivos familiares

Etapa 3 – Asignación de grupos

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
			Gerente de Agencia y Jefe de Crédito	
2	Realizar primera reunión entre grupos	Establecer reglas y requerimientos de casa grupo	Todos los colaboradores	• Se registrarán en el plan semestral toda la información de los grupos.

3	Establecer fechas de actividades	Se definirá las fechas y horarios de los operativos de cobranza y ventas conjuntas.	Todos los colaboradores	• Se envía vía mail las fechas programadas para los operativos al gerente de agencia

Etapa 4 – Desempeño laboral

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
			Gerente de agencia	
2	Asignación de bonos	Se asignarán bonos individuales en función al nivel de cumplimiento alcanzado, además existirá un bono grupal	Gerente de agencia	• Se registraran en el sistema cumplimiento alcanzado por asesor y grupos

				de trabajo • Reporte diario de cartera en donde refleja en avance del bono del asesor
3	Días libres	Un sábado libre por cumplimiento de meta individual (asesor del mes) Un sábado libre por cumplimiento de meta como grupo	Jefe de negocios	• En un Excel registro de asesor con días libres
4	Desempeño no numérico	Se evaluara actitudes, trabajo en equipo, esta información ira a su legajo personal y servirá para los ascensos. Para esta evaluación cualitativa del empleado se tomara en cuenta la opinión del jefe inmediato.	Gerentes, jefes de negocios, clientes	• Evaluación cualitativa en el sistema

V. Instrumentación

1) Etapa 1 - capacitación y evaluación:

Cronograma de enseñanzas: se describen todas las sesiones de aprendizaje que recibirán los trabajadores, así como sus respectivas fechas, estas capacitaciones van a ser referidas al trabajo en equipo.

Modulo en campus virtual: Se desarrollara el módulo de trabajo en el campus virtual, allí también se realiza la respectiva evaluación.

2) Etapa 2 - Actividades extra laborales:

Control de Asistencia: Se llevará un control de los participantes a las diferentes actividades extra laborales con la finalidad de medir el nivel de participación, para continuar con las mismas actividades o replantear las mismas.

3) Etapa 3 - Asignar Grupos:

Hoja Excel: Se realiza un pequeño programa en Excel que permitirá registrar las metas logradas por cada grupo con la finalidad de analizar el funcionamiento de los mismo, según los resultados se continuara con los mismo grupos de trabajo o se asignaran nuevos grupos.

4) Etapa 4 : Desempeño laboral:

Aplicativo Excel: se desarrollará un pequeño programa en Excel en donde se asignarán las metas grupales e individuales de cada colaborador, en dicho programa se podrá visualizar el avance logrado, además se verificara el bono individual y grupal alcanzado.

Encuestas: Las cuales va a ser entregadas y llenadas por los clientes: En una hoja de Excel se registrarán los resultados de la evaluación cualitativa del cliente.

VI. Evaluación

La evaluación de la estrategia organizacional por parte del gerente de agencia Lambayeque Matriz, se realizará a través indicadores de logro en cada etapa.

1) Etapa 1 - capacitación y evaluación

   Grado de conocimiento: se establecerá el nivel de aprendizaje por parte del empleado con referencia a las capacitaciones recibidas sobre el tema de trabajo en equipo, los niveles establecidos son satisfactorio cuando más del 95 % de los colaboradores tienen nota aprobatoria, regular cuando el 95% de los colaboradores tienen nota aprobatoria y no satisfactorio cuando menos del 95 % de los colaboradores tienen nota aprobatoria.

2) Etapa 2 - Actividades extra laborales

   Nivel de participación: Se medirá la participación de los colaboradores en las actividades de la agencia, malo < 50 % de empleados, regular = 50% bueno > 50%

3) Etapa 3 - Asignar Grupos:

   Nivel de efectividad: Se evaluara en un periodo semestral los resultados de los respectivos grupos, se promediarán los cumplimientos de metas en los seis meses, aquellos grupos que no superen el 80 %, serán reestructurados.

4) Etapa 4 : Desempeño laboral :

   Nivel de bono grupal: Este indicador sirve para medir en un año cuantas veces la agencia accedió al bono cuatrimestral (bono grupal), para lograr el bono cuatrimestral se necesita la consecución de metas como agencia (la suma de todos los asesores de negocio).

Nivel de evaluación cualitativa: Se medirá cuantos asesores de la agencia tienen una evaluación cualitativa satisfactoria, buena, si más del 80 % de los asesores tienen nota aprobatoria; regular, si el 80% de los asesores tienen nota aprobatoria, y mala si menos del 80% de los asesores tienen nota aprobatoria.

Nivel de Ascensos: Se medirá en un año cuantos asesores logran ser promovidos de un cargo a uno superior, nivel bueno si mas del 10 % de los asesores lograron ascender, regular si el 10% de los asesores logran ascender, y malo si menos del 10 % de los asesores lograron ascender.

Conclusión del capitulo

En este capítulo se realizó un diagnóstico de la situación actual de la agencia, se establecieron cuáles serían las fases que contendrá la estrategia organización, además se especificó cuáles serán las herramientas y los indicadores de medición en cada etapa.

Capítulo 5. Valoración Y Corroboración De Los Resultados

En el actual capítulo se hace referencia a la revalidación de la estrategia por el juicio de experto, Además se realizará la aplicación parcial de la estrategia, la cual tendrá la seguridad y la validez del instrumento utilizado.

1.1 Valoración de los resultados (taller de socialización, criterio de expertos, etc.)

Se seleccionó 3 expertos validando criterios como la Experiencia laboral, Grado Profesional y Académico (magister), conocimiento de tema en investigación.

Para la evaluación de resultados de la apreciación del juicio de experto de la estrategia de organizacional de trabajo en equipo se consideraron los siguientes criterios:

5.- Muy adecuado

4.- Adecuado

3.- Regular

2.- Malo

1.- Muy malo

CALIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DE LOS EXPERTOS			
Pregunta	Experto N°1	Experto N°2	Experto N°3
N°01	5	5	5
N°02	5	5	5
N°03	5	4	4
N°04	5	5	4

N°05	5	5	5
N°06	5	5	5
N°07	5	5	4
N°08	5	5	4
Puntaje Total	40	39	36

Concerniente a la novedad científica de la estrategia los tres expertos determinaron que es muy adecuado.

Concerniente a los fundamentos teóricos de la estrategia organizacional, los tres expertos opinaron que es muy adecuado.

Concerniente al nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en la estrategia un experto manifiesta que es muy adecuado y dos expertos manifiestan que es adecuado.

Referente al nivel de correspondencia entre la teoría desarrollada y el aporte práctico dos expertos manifestaron que es muy adecuada y uno de los expertos manifestó que es adecuada.

Referente a la claridad en la finalidad de cada uno de las acciones de la estrategia propuesta los tres expertos consideraron que es muy adecuada.

Referente a las posibilidades de aplicarse la estrategia los tres expertos consideran que muy adecuada.

Referente a la concepción general de la estrategia de acuerdo a sus acciones desde la perspectiva del proceso organizacional, dos expertos consideran que es muy adecuado y un experto considera que es adecuado.

Concerniente a la significación práctica de la estrategia dos expertos consideran que es muy adecuada y un experto indicó que es adecuada.

1.2 Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico

La implementación parcial de la estrategia comenzó en el mes de junio del presente año, ejecutando las subsiguientes actividades que corresponden a la primera etapa Capacitación y Evaluación.

- Gerente de agencia y Jefe de negocios fueron capacitados por especialista del tema.
- Se realizó la capacitación de trabajo en equipo, posterior a dicha capacitación se realizó un examen escrito.
- Adicionalmente el Gerente de agencia desea una capacitación por parte de un personal externo a la oficina de Lambayeque Matriz, por tal motivo solicito a los colaboradores referenciar profesionales que brinden charlas y/o docentes universitarios que dicten cursos de trabajo en equipo, liderazgo y coaching.
- El Gerente de Agencia solicito al área de marketing un presupuesto para dicha actividad, contrastando el impacto positivo en los colaboradores.
- Adicionalmente GA solicito al área de sistema la implementación del un curso de trabajo en equipo en el campus virtual.

Con respecto a la segunda etapa Actividades extra laborales, se realizaron las siguientes acciones

- Se establece la lista de cumpleaños, se elabora mensualmente un periódico mural con los cumpleañeros, se solicita un importe de 5 soles por cada cumpleaños, con este dinero se procederá a la compra de un regalo a cada cumpleañero.
- Se está programando mensualmente un almuerzo o cena, generalmente estas actividades se realizan el último día del mes o el último sábado del mes.
- Todos los martes por la noche, los miembros de la agencia realizan un encuentro deportivo (futbol).

- Posteriormente se realizará para el día del niño un compartir con los hijos de los trabajadores.

Con respecto a la actividad tres Asignación de grupos, se realizaron las siguientes acciones

- El personal del área de negocios ha sido distribuido en dos grupos, existen dos jefes de negocios y 24 asesores de negocios, se ha distribuido 12 asesores para cada jefe de negocios. El Gerente de agencia no tiene ningún asesor asignado a su cargo, en determinada situación puede apoyar en aprobaciones y/o seguimiento comercial.
- Los grupos, se reunieron posterior a su conformación. Cada grupo establece, las fechas de sus operativos la distribución del personal, fecha de evaluación de resultados.
- Se programará ventas conjuntas, la producción se distribuida entre los miembros del equipo dándole mayor énfasis a los asesores con menor producción.
- El jefe de negocios realizara acompañamientos a los asesores con menor producción con la finalidad de cerrar operaciones.

Con respecto a la actividad cuatro, desempeño laboral se realizaron las siguientes acciones

- Se otorgarán días libres por la consecución de metas grupales, ya no por la meta individual, aquellos grupos que lograron los objetivos, tendrán un día libre, que corresponderá al primer sábado del mes.
- Mensualmente se realizara una votación secreta, en la que se elegirá al colaborador que más ha apoyado a sus compañeros, el cual recibirá felicitación escrita (un pachikuy) .

5.3 Corroboración estadística de las transformaciones logradas

Se aplicó un cuestionario post implementación parcial de la estrategia, en la que se corroboro el impacto positivo en los colaboradores, en la agencia Lambayeque Matriz.

En la tabla cuarenta y uno, se aprecia si los colaboradores consideran que los cambios organizacionales han mejorado el trabajo en equipo en la agencia

Tabla 41:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que los cambios organizacionales han mejorado el trabajo en equipo en la agencia

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	3
algo en desacuerdo	4
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
algo de acuerdo	21
muy de acuerdo	4

En la tabla cuarenta y dos, se aprecia si los colaboradores consideran que la nueva forma de trabajo en la agencia le permite realizar mejor su trabajo.

Tabla 42 :

Análisis descriptivo si los colaboradores consideran que la nueva forma de trabajo en la agencia le permite realizar mejor su trabajo

Opción	Número de trabajadores

muy en desacuerdo	2
algo en desacuerdo	5
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
algo de acuerdo	15
muy de acuerdo	10

En la tabla cuarenta y tres, se aprecia si los colaboradores consideran que la conformación de grupos le ayuda a su desempeño laboral

Tabla 43 :

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que la conformación de grupos le ayuda a su desempeño laboral

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	2
algo en desacuerdo	4
ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
algo de acuerdo	8
muy de acuerdo	17

En la tabla cuarenta y cuatro, se aprecia si los colaboradores consideran que las tardes deportivas mejoran los vínculos de amistad entre los miembros del equipo

Tabla 44 :

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que las tardes deportivas mejoran los vínculos de amistad entre los miembros del equipo

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	1
algo en desacuerdo	4
ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
algo de acuerdo	13
muy de acuerdo	10

En la tabla cuarenta y cinco, se aprecia si los colaboradores consideran que las cenas de integración generan una confianza mutua y vínculos de camaradería entre los miembros del equipo

Tabla 45:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que cenas de integración generan una confianza mutua y vínculos de camaradería entre los miembros del equipo

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	1
algo en desacuerdo	3

ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
algo de acuerdo	18
muy de acuerdo	9

En la tabla cuarenta y seis, se aprecia los colaboradores consideran que es adecuado que le saluden por su cumpleaños en la oficina, adicionalmente recibir un obsequio.

Tabla 46:

Análisis descriptivo de si los colaboradores consideran que es adecuado que le saluden por su cumpleaños en la oficina, adicionalmente recibir un obsequio.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	0
algo en desacuerdo	0
ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
algo de acuerdo	3
muy de acuerdo	30

En la tabla cuarenta y siete, se aprecia si el colaborador percibe que, al integrar un grupo, tendrá un mayor apoyo de su jefe inmediato.

Tabla 47:

Análisis descriptivo de si el colaborador percibe que, al integrar un grupo, tendrá un mayor apoyo de su jefe inmediato.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	4
algo en desacuerdo	1
ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
algo de acuerdo	8
muy de acuerdo	16

En la tabla cuarenta y ocho, se aprecia si el colaborador considera que es adecuado el día libre otorgado por cumplimiento de metas del equipo que integra.

Tabla 48:

Análisis descriptivo de si el colaborador considera que es adecuado el día libre otorgado por cumplimiento de metas del equipo que integra.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	0
algo en desacuerdo	0
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
algo de acuerdo	1

muy de acuerdo	33

En la tabla cuarenta y nueve, se aprecia si el colaborador considera que estos cambios han mejorado el clima laboral.

Tabla 49:

Análisis descriptivo de si el colaborador considera que estos cambios han mejorado el clima laboral.

Opción	Número de trabajadores
muy en desacuerdo	3
algo en desacuerdo	2
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
algo de acuerdo	13
muy de acuerdo	14

Conclusiones del capítulo:

La estrategia fue validada utilizando la técnica juicio de experto, para realizar dicha acción se escogió 3 especialistas en el tema investigado, los expertos emitieron una opinión favorable, muy adecuada y otorgaron la autorización para ser aplicada.

Se implementó parcialmente la estrategia organizacional para mejora del trabajo en equipo, evidenciando un impacto positivo en la agencia Lambayeque Matriz de mibanco, modificando la planificación estratégica de la agencia.

Conclusiones Generales

- Se concientizó a los líderes de la agencia Lambayeque Matriz de mibanco, sobre la importancia de cambios organizacionales, que fomenten el trabajo en equipo, dejando de lado los procesos que solo incentivan al individualismo, en los meses anteriores, se ha vivido un clima laboral muy tenso donde cada trabajador direcciona sus funciones de manera individual, trayendo consecuencias negativas a la agencia con respecto a las metas. La agencia, ha realizado cambios organizacionales, como división del personal en grupos de trabajo, incentivos por grupos, operativos conjuntos tanto para ventas como para cobranzas. Estos cambios han mejorado el clima laboral, y los resultados de la metas de los últimos meses. La agencia tiene la consigna de brindar las herramientas necesarias para que cada trabajador pueda realizar eficientemente su trabajo.
- Se Diagnosticó el estado actual del proceso organizacional en mibanco y se obtuvo los siguientes resultados, falta de trabajo en equipo por parte de los colaboradores, deficiencias en los procesos de la organización, los cuales no fomentan el trabajo conjunto generando el individualismo, no permitiendo el logro de los objetivos como agencia.
- Se desarrolló el análisis tendencial según 5 etapas: Inicial, Contexto mínimos laborales, desarrollo laboral, mejoras laborales y avance tecnológico, considerando como indicadores: confianza mutua, comunicación, compromiso, coordinación y complementariedad, se determina que dichos indicadores fomentan el trabajo en equipo dentro de las organizaciones.
- Se utilizó un instrumento de gestión del talento humano, lo que permitió encontrar deficiencias en el proceso organizacional, lo que conlleva a la falta de trabajo en equipo.

- Se diseñó la estrategia organizacional para la mejora de trabajo en equipo en los colaboradores de mi banco agencia Lambayeque Matriz en 4 etapas relacionadas entre sí (capacitación y evaluación, actividades extra laborales, asignación de grupos, desempeño laboral)
- La estrategia fue aceptada mediante la técnica juicio de experto, se eligió a 3 profesionales especializados en el tema de investigación, emitiendo todos los expertos una contestación muy adecuada y autorizando para ser aplicada.
- Se implementó parcialmente la estrategia organizacional para la mejora del trabajo en equipo, comprobando un impacto positivo en la empresa, porque se ha logrado mejores resultados en la meta de la agencia además se percibe un mejor clima laboral.

Recomendaciones

- Implementación integral de la estrategia en la Agencia Lambayeque Matriz y en otras agencias a nivel nacional.
- Implementar cursos de trabajo en equipo en el aula virtual, ya que el banco cuenta con plataforma virtual, lo cual permitiría ahorrar costos.
- El gerente tendrá realizar seguimiento para la aprobación de presupuesto por parte de marketing para la realización de la capacitación.
- Se requerirá la participación total del personal de la agencia Lambayeque Matriz (colaboradores del área de negocio, operaciones y recuperaciones), para lograr impacto de la estrategia.

Referencias Bibliográficas

Alianza en Jesús por María . (2016). *Trabajo en equipo - Claves para la eficacia*. Obtenido de http://www.alianzajm.org/Trabajo-en-equipo-Claves-para-la.html#.VyL3p39_Okp

Arias, M. (2017). *Definición de Proceso*. Obtenido de http://www.academia.edu/22358310/Definici%C3%B3n_de_proceso

Bembibre, C. (2009). *Organizacional. Diccionario Definición ABC [28 de agosto 2016]*. https://www.definicionabc.com/social/organizacional.php.

Bembibre, V. (2009). *Proceso. Definición ABC [28 de agosto 2016]*. https://www.definicionabc.com/general/proceso.php.

Carreto, J. (2014). *Planeación Estratégica*. Obtenido de http://planeacion-estrategica.blogspot.pe/2008/07/qu-es-estrategia.html

Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna, Octava Edición.* Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Chacin, M. (2010). *Trabajo en Equipo*. Obtenido de https://pide.wordpress.com/2010/04/03/trabajo-en-equipo/

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración Octava Edición.* Colombia: McGraw- Hill/ Interamericana Editores S.A.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración Séptima Edición.* Colombia: McGraw- Hill/ Interamericana Editores S.A.

Chirinos, E. (2012). *Logros compartidos ¡somos un equipo de trabajo!* Obtenido de http://aquiyahorapontelaspilas.blogspot.pe/2012/10/logros-compartidos-somos-un-equipo-de.html

Crespo, J. A. (2011). *La gestión del trabajo en equipo*. Obtenido de Http://www.esyges.com/pdf/trabajo_en_equipo.pdf

D'Alessio, F. A. (2014). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia 2ª Edición.* Mexico: Pearson Educación de Perú S.A.

Daft, H. (2000). *Teoría Y Diseño Organizacional – Sexta Edición.* México: International Thomson Editores S.A.

Definicion.MX. (s/f). *Derecho.[28 de mayo 2017]*. Retrieved from http://definicion.mx/estrategia/

DefinicionMX. (s/f). *Derecho. [28 de agosto 2016]*. https://definicion.mx/sobre/.

Dieguez, B. (s.f.). *Organización.[12 agosto 2016]*. Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos15/organizac-gral/organizac-gral.shtml.

Editorial Vértice. (Ed.). (2009). *Coordinación de equipos de trabajo.* Málaga, ES: Editorial Publicaciones Vértice. ProQuest ebrary. Web. 28 August 2016.

French, W. L., & Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización quinta edición.* Mexico: Hispanoamericana, S.A.

Guizar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones(3a. ed.).* Mexico: McGraw-Hill Interamericana. ProQuest ebrary. Web. 14 September 2017.

Hartzler, M., & Henry, J. (1999). *Teoría y Aplicaciones del trabajo en equipo - como preparar equipos de trabajo eficaces.* México: Oxford University Press México.

Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional.* México, México: Pearson Educación. ProQuest ebrary. Web. 28 August 2016.

Importancia. (n.d.). *Importancia del Trabajo en Equipo. [12 agosto 2016]*. Retrieved from http://www.importancia.org/trabajo-en-equipo.php

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional.* México: McGraw-Hill interamericana.

Lefcovich, M. L. (2009). *Desarrollo organizacional y su contribución al TQM.* Córdoba, AR: El Cid Editor. ProQuest ebrary. Web. 28 August 2016.

Lucas, C. (2012). El Trabajo en Equipo: un Estudio de Caso en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca (Postgrado). *Universidad de Murcia, Murcia, España* .

Morales, F. (2014). *Conozca tres tipos de investigación: Descriptiva, exploratoria y explicativa. Pensamiento imaginactivo*. Obtenido de http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa

Ovalle, J. (2013). *Procesos Organizacionales*. Obtenido de https://prezi.com/efvo1xzalzqj/procesos-organizacionales/

Palacian, A. (2009). *Productividad y Trabajo en Equipo es al Siglo XXI como Productividad y Calidad fue al XX*. Obtenido de http://www.desdelafrontera.com/2009/09/productividad-y-trabajo-en-equipo-es-al.html

Patagonic Consulting Group. (2012). *Trabajo en Equipo*. Obtenido de http://ipatagonic.blogspot.pe/2012/09/por-que-es-tan-importante-el-trabajo-en.html

Peña, Y. (2014). *Valores Laborales Y Trabajo En Equipo - Estudio Realizado En Construfácil Coatepeque (Tesis Pregrado). Universidad Rafael Landívar,Quetzaltenango, Guatemala.*

Pérez, G. (2016 de Agosto de 28). *Método de análisis histórico-lógico*. Obtenido de Enciclopedia colaborativa en la red cubana: https://www.ecured.cu/M%C3%A9todo_de_an%C3%A1lisis_hist%C3%B3rico-l%C3%B3gico

Pérez, G. (1996). *Método de análisis histórico-lógico. Enciclopedia colaborativa en la red cubana. [28 de agosto 2016]*. Obtenido de https://www.ecured.cu/M%C3%A9todo_de_an%C3%A1lisis_hist%C3%B3rico-l%C3%B3gico

Pérez, J., & Merino, M. (2008). *Concepto de estrategia. Diccionario DefiniciónDe*. Obtenido de http://definicion.de/estrategia/

Pérez, J., & Merino, M. (2012). *Definición de equipo. DefiniciónDe*. Obtenido de https://definicion.de/equipo/

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations.* New York, Usa: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc.

Rascado, P., & Fernandez, M. (2006). *Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia.* São Paulo, BR: Red Revista Interamericana de Psicología, (12), p.4. . ProQuest ebrary. Web. 14 September 2017.

Redondo, A., Tejado, M., & Rodriguez, B. (2012). *El Celador y El trabajo en Equipo*. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=mhuRAwAAQBAJ&pg=PA7&lpg=PA7&dq=Aplicando+al+mundo+de+trabajo,+este+principio+lleg%C3%B3+a+una+concepci%C3%B3n+de+la+na

Retamal, G. (n.d.). *Trabajo en equipo*. Retrieved from http://www.leonismoargentino.com.ar/INST264.htm

Rios, F., & Huaman, L. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa (2a. ed.).* Lima, Perù: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Rivas, J. F. (2009). *Desarrollo organizacional.* Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest ebrary. Web. 22 August 2017.

Rodriguez, J. M. (1997). *El reto del trabajo en equipo.* Barcelona, España: ediciones folio, s.a.

Toro, L. (2015). *La Importancia Del Trabajo En Equipo En Las Organizaciones Actuales (Postgrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.*

Torres, S. (2009). *Desarrollo organizacional.* Córdoba, Argentina: El Cid Editor. ProQuest ebrary. Web. 28 August 2016.

Vacas, F. (2011). Plan Estratégico de trabajo en Equipo, para fomentar la Cultura Organizacional en el personal jerárquico y docente de la institución educativa pública dos de mayo de pacarisca,distrito de yanama, provincia de yungay, región ancash" (postgrado). *Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo", Lambayeque, Peru* .

Varela, R. (2015). *Situación problemática*. Obtenido de http://blog.joblers.net/por-que-es-importante-trabajar-en-equipo.html

Vásquez, E. (2014). *Procesos Organizacionales*. Obtenido de http://www.academia.edu/9125868/PROCESOS_ORGANIZACIONALES

ANEXOS

CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE MIBANCO AGENCIA LAMBAYEQUE MATRIZ

Instrucciones: Examine detenidamente las preguntas, seleccione la opción que considere adecuada. Tener en cuenta lo siguiente: 1 muy en desacuerdo, 2 algo en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 algo de acuerdo, 5 muy de acuerdo

1. ¿Considera usted que existe una relación de confianza mutua entre los miembros de su equipo?	1 2 3 4 5
2. ¿Cree usted conveniente que la socialización entre los miembros proporciona un resultado positivo en el trabajo?	1 2 3 4 5
3. ¿Considera usted que los colaboradores de la agencia son personas con mente abierta y están dispuestos a atender la retroalimentación?	1 2 3 4 5
4. ¿Usted se ha tomado el tiempo para saber y comprender los valores, preferencias, antipatías y prioridades de cada integrante de su equipo?	1 2 3 4 5
5. ¿En la agencia existe un nivel de confianza básica que facilite el reconocimiento de las falencias propias y de los otros miembros?	1 2 3 4 5
6. ¿Cree usted que la comunicación en su equipo es espontánea?	1 2 3 4 5
7. ¿Considera usted que la comunicación interpersonal en la agencia es efectiva?	1 2 3 4 5
8. ¿La comunicación interna dentro de la agencia es precisa, fluida y clara?	1 2 3 4 5
9. ¿Considera usted que se escucha la opinión de todos los miembros del equipo?	1 2 3 4 5
10. ¿Cree usted que el accionar de los miembros del equipo está centrado en sí mismo, sin presentar un interés mínimo por los demás ?	1 2 3 4 5
11. ¿Se brinda apoyo cuando algún integrante del equipo tiene dificultades?	1 2 3 4 5

12. ¿Las metas del equipo son claras y son admitidas por todos los miembros?	1 2 3 4 5
13. ¿Cree usted que un adecuado equipo de trabajo, resiste y se adecúa excelentemente a los cambios?	1 2 3 4 5
14. ¿Considera usted que el equipo está plenamente comprometido con los objetivos de la organización?	1 2 3 4 5
15. ¿Cree usted que los objetivos personales de los miembros de equipo deben concordar con los de la empresa?	1 2 3 4 5
16. ¿Usted cree que las decisiones tomadas por consenso son aceptadas por todos los miembros del equipo?	1 2 3 4 5
17. ¿Siente que los integrantes de su equipo consideran que hay obstáculo entre éxito de la empresa y su propio éxito personal?	1 2 3 4 5
18. ¿Se admite la presencia de conflictos la oficina como señales naturales?	1 2 3 4 5
19. Cuándo existen diferencias en el equipo ¿se puede conversar de ello y se pretende solucionar?	1 2 3 4 5
20. ¿Cree usted que los miembros del equipo consienten las críticas de manera positiva?	1 2 3 4 5
21. ¿Con respecto a los conflictos usted considera que los problemas se dirigen sobre las ideas y las técnicas y no hacia las personas?	1 2 3 4 5
22. ¿Considera usted que el tipo de liderazgo dentro de la agencia es de tipo participativo y de integración?	1 2 3 4 5
23. ¿Cree usted que los líderes de los equipos de trabajo son aceptados por todos?	1 2 3 4 5
24. ¿Se denota favoritismo de los Jefes hacia algunos integrantes del equipo?	1 2 3 4 5
25. ¿Cree usted que el líder de su equipo facilita a tener una comunicación adecuada y la participación de los integrantes?	1 2 3 4 5
26. ¿Considera usted que los miembros de su agencia tienen un sentimiento de pertenencia (cohesión) a sus respectivos grupos de trabajo y a la agencia?	1 2 3 4 5

27. ¿Han sido preparados los empleados de su agencia en habilidades o destrezas de trabajo en equipo?	1 2 3 4 5
28. ¿Considera usted que sería beneficioso la implementación de un programa de trabajo en equipo?	1 2 3 4 5
29. ¿Considera usted que la empresa ha realizado los esfuerzos necesarios para fomentar el trabajo en equipo?	1 2 3 4 5
30. ¿Existe alguna valoración al trabajo en equipo de los colaboradores, para plantear propuestas de mejora?	1 2 3 4 5
31. ¿Cree usted que la implementación de bonos por cumplimientos de metas grupales beneficiario al trabajo en equipo?	1 2 3 4 5
32. ¿Cree usted que la planificación del trabajo en equipo debe ser desarrollada por todos?	1 2 3 4 5
33. ¿Usted considera que existe un clima positivo en la Institución?	1 2 3 4 5
34. ¿Desde su punto de vista los equipos de trabajo tienen bien definidas las funciones, operaciones y acciones para alcanzar los objetivos institucionales?	1 2 3 4 5
35. ¿Usted y los miembros de su equipo se sienten bien informados sobre los temas de su empresa?	1 2 3 4 5
36. ¿Opera usted y su equipo con un calendario de actividades trimestrales?	1 2 3 4 5
37. ¿Usted considera que las reuniones realizadas frecuentemente son beneficiosas y agradables para el equipo?	1 2 3 4 5
38. ¿Se evita la ausencia de cualquier integrante del equipo en las reuniones?	1 2 3 4 5
39. ¿Considera usted que todos los miembros del equipo desean el reconocimiento por sus logros.	1 2 3 4 5
40. ¿Cree usted que la variedad en el equipo es un factor positivo y que enriquece al equipo?	1 2 3 4 5

CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE MIBANCO AGENCIA LAMBAYEQUE MATRIZ POSTAPLICACION PARCIAL DE ESTRATEGIA

Instrucciones: Examine detenidamente las preguntas, seleccione la opción que considere adecuada. Tener en cuenta lo siguiente: 1 muy en desacuerdo, 2 algo en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 algo de acuerdo, 5 muy de acuerdo

1. ¿Considera usted que los cambios organizacionales han mejorado el trabajo en equipo en la agencia?	1 2 3 4 5
2. ¿Considera usted que la nueva forma de trabajo en la agencia le permite realizar mejor su trabajo?	1 2 3 4 5
3. ¿Considera usted que la conformación de grupos le ayuda a su desempeño laboral?	1 2 3 4 5
4. ¿Considera usted que las tardes deportivas mejoran los vínculos de amistad entre los miembros del equipo?	1 2 3 4 5
5. ¿Considera usted que las cenas de integración genera una confianza mutua y vínculos de camaradería entre los miembros del equipo?	1 2 3 4 5
6. ¿Considera usted que es adecuado que le saluden por su cumpleaños en la oficina, adicionalmente recibir un obsequio?	1 2 3 4 5

7. ¿Considera usted que al integrar un grupo, tendrá un mayor apoyo de su jefe inmediato?	1 2 3 4 5
8. ¿Considera usted que es adecuado el día libre otorgado por cumplimiento de metas del equipo que integra?	1 2 3 4 5
9. ¿Considera usted que estos cambios han mejorado el clima laboral?	1 2 3 4 5

Matriz de Consistencia.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	TÍTULO	VARIBLES	HIPÓTESIS
Insuficiencias en la integración de los trabajadores con los administrativos, limita el trabajo en equipo	OBJETIVO GENERAL Elaborar una estrategia organizacional sustentada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre la cohesión del equipo y los logros alcanzar para la mejora del trabajo en equipo de los trabajadores de mibanco agencia Lambayeque Matriz. OBJETIVOS ESPECÍFICOS • Caracterizar epistemológicamente el proceso organizacional y su dinámica. • Determinar las tendencias históricas del proceso organizacional y su dinámica. • Diagnosticar el estado actual del proceso organizacional en mibanco. • Elaborar la estrategia organizacional para la mejora del trabajo en equipo. • Validar la Estrategia organizacional por el método de expertos. • Corroborar la validez de la Estrategia organizacional con la	estrategia organizacional para la mejora del trabajo en equipo de los trabajadores de mibanco agencia Lambayeque Matriz.	VARIABLE INDEPENDIENTE estrategia organizacional VARIABLE DEPENDIENTE Trabajo en equipo	Si se elabora una estrategia organizacional sustentada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre la cohesión del equipo y los logros, entonces se contribuye a la mejora del trabajo en equipo de los trabajadores de mibanco agencia Lambayeque Matriz.

	ejemplificación parcial de la misma.			

Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS INSTRUMENTOS	FUENTES DE VERFICACION
V. INDEPENDIENTE estrategia organizacional	Estructura y funciones de la Organización	Asignación de roles y tareas Acompañamientos de Objetivos Planificación Línea de carrera Metas grupales Bonos grupales	Cuestionarios	Colaborador mibanco agencia Lambayeque Matriz admistrativos
	Clima Laboral	Ambiente de trabajo grato Empowerment a empleados Recompensa a empleados Cooperación de superiores Nuevos desafíos a empleados Motivación		
	Cultura Organizacional	Programas de preparación Orientación hacia los resultados Orientación hacia las personas Orientación hacia el equipo Tolerancia al riesgo y cambio Toma de decisiones grupales Estabilidad laboral		

V. DEPENDIENTE Trabajo en equipo	Conocimiento de Trabajo en equipo	Apoyo mutuo Compresión e identificación con los objetivos de la organización Tratamiento de las diferencias Liderazgo Cohesión Confianza Mutua Comunicación Compromiso Coordinación Complementariedad		