
Trabajo en Equipo como Herramienta para la Gestión del Talento Humano en la Caja de
Compensación Familiar del Meta – Cofrem

María Jimena Calvo Jiménez

Nini Johana Tafur

Sandra Milena Martínez Gómez

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2019

Trabajo en Equipo como Herramienta para la Gestión del Talento Humano en la Caja de
Compensación Familiar del Meta – Cofrem

María Jimena Calvo Jiménez
Nini Johana Tafur
Sandra Milena Martínez Gómez

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director
Dra. Piedad Martínez Carazo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2019

Nota de Aceptación

3.8 (TRES PUNTO OCHO)

Siedad Martínez

Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 3 de Mayo de 2019

Dedicatoria

A Dios, mi guía espiritual y de vida. A mi familia, quienes motivan constantemente la culminación de los propósitos. A mis hijos, quienes son la fuente de inspiración y desafío para continuar adelante.

María Jimena Calvo Jiménez.

Gracias a Dios, por brindarme el apoyo y darme la sabiduría necesaria para perseverar los objetivos propuestos. A mi familia e hijos por apoyarme de forma incondicional, dando fuerza para continuar siempre.

Sandra Milena Martínez Gómez.

Al Todopoderoso, por concederme la voluntad, esfuerzo y fortalecimiento personal y profesional. A mi familia, por su apoyo y colaboración incondicional. A mi hogar por brindarme calidez, perseverancia y esfuerzo para lograr las metas propuestas.

Nini Johana Tafur.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a las personas que de una u otra manera contribuyeron a tan importante proceso académico, para culminar el proceso investigativo. Logrando con ello, su valiosa orientación, apoyo y colaboración.

Dra. Piedad Martínez Carazo. Directora proyecto.

A la Caja de Compensación Familiar del Meta “COFREM”, por su apoyo incondicional y permitir llevar a cabo todas las actividades pertinentes que se requirieron hasta alcanzar dicho propósito.

A la Corporación Universitaria del Caribe (CECAR), por permitir estar siempre dispuesto a la realización para que cada día se proyectó una mejor profesionalización.

A tutores y compañeros de estudio, por compartir su experiencia y valiosas orientaciones durante el quehacer académico.

Bendiciones a todos.

Los autores.

Tabla de Contenido

Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción	12
1. Problema de investigación	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Formulación del problema.....	15
2. Justificación	16
3. Objetivos	17
3.1 Objetivo general.....	17
3.2 Objetivos específicos	17
4. Marco referencial	18
4.1 Antecedentes	18
4.2 Marco teórico.....	20
4.2.1 Identificación de problemas.....	20
4.2.2 Fuerzas sólidas	21
4.2.3 Desarrollo potencial	21
4.2.4 Espíritu de equipo	22
4.2.5 Gerencia del futuro	22
4.2.6 Gestión del talento	23
4.2.7 Desarrollo de equipo.....	25
4.2.8 Satisfacción del cliente	25
4.2.9 Factores fracaso	26
4.2.10 Aprender a competir	28

4.2.11 Equipo como sistema abierto y vivo.....	31
4.3 Marco conceptual.....	33
5. Metodología.....	36
5.1 Enfoque de investigación.....	36
5.2 Tipo de investigación.....	36
5.3 Método de investigación.....	37
5.4 Muestra.....	37
5.5 Fuentes e instrumentos de recolección de información.....	38
5.5.1 Fuentes primarias.....	38
5.5.2 Fuentes secundarias.....	38
5.6 Variables de estudio.....	39
6. Resultados.....	40
6.1 Caracterización de la empresa analizada, la gestión del talento humano y el trabajo en equipo como herramienta de gestión.....	40
6.2 Perfil de los empleados de Cofrem.....	49
6.3 Factores asociados al trabajo en equipo de Cofrem.....	52
7. Conclusiones.....	65
8. Recomendaciones.....	66
Referencias Bibliográficas.....	67
Apéndices.....	70

Lista de Figuras

Figura 1.	Componentes del talento.....	23
Figura 2.	Etapas en el establecimiento de equipos de alto desempeño.	33
Figura 3.	Imagen institucional.....	41
Figura 4.	Tomas fotográficas parte interna de Cofrem.....	46
Figura 5.	¿Cuál es su nivel de escolaridad?.....	50
Figura 6.	¿El direccionamiento estratégico (misión, visión, principios y valores), son conocidos por todos los integrantes del equipo que labora en Cofrem?	52
Figura 7.	¿Señale los procesos de gestión humana vigentes en Cofrem?	54
Figura 8.	¿Las capacitaciones se realizan con base en?	54
Figura 9.	¿Existe un manual de funciones y es conocido por todos?	55
Figura 10.	¿Tiene establecido la empresa incentivos que contribuyan a la productividad laboral?.....	56
Figura 11.	¿Se evidencia el buen trato, respeto y cordialidad generado por los miembros de la organización?.....	57
Figura 12.	¿Se logra evidenciar en Cofrem el trabajo en equipo y el compromiso colectivo por parte de los colaboradores?	58
Figura 13.	¿La organización hace permanentemente diagnósticos para el mejoramiento continuo?.....	59
Figura 14.	¿Qué tanto tiene en cuenta al usuario y sus requisitos de calidad (efectividad, tiempos de respuesta) en las decisiones que se toman en la organización por usted u otros niveles?	60
Figura 15.	¿La opinión del usuario es tomada en cuenta para ejecutar acciones de mejoramiento?.....	61
Figura 16.	¿El servicio que ofrece al usuario cumple con los requisitos para seguir en el mercado; es ágil, oportuno, se realiza con sentido humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio?	62
Figura 17.	Trabajo en equipo.....	63

Lista de Apéndices

Apéndice A. Cuestionario a colaboradores.....	71
Apéndice B. Entrevista al directo de Cofrem.	75

Resumen

El presente trabajo que hace alusión al trabajo en equipo y gestión del talento humano tiene como objetivos: caracterizar la empresa analizada, la gestión del talento humano y el trabajo en equipo como herramienta de gestión; identificar el perfil de los empleados de la empresa objeto de estudio; indagar sobre los factores asociados al trabajo en equipo de la empresa estudiada. Teniendo en cuenta que la problemática evidenciada, hace referencia a las limitaciones existentes para el logro de las metas y proceso de la productividad y competitividad y particularmente el trabajo en equipo como herramienta para la gestión y así lograr la consecución de objetivos comunes. La metodología aplicada presentó un enfoque cualitativo, el tipo de investigación fue estudio de caso, de carácter descriptivo y el método de investigación fue inductivo. Se utilizaron fuentes primarias, como secundarias que permitieron la recolección de información pertinente y se identificaron variables que relacionan los siguientes aspectos: trabajo en equipo, identificación de problemas, mejoramiento de productividad, desarrollo potencial y gerencial, gestión del talento humano, habilidades grupales, aprendizaje continuo.

Palabras clave: trabajo en equipo, gestión del talento humano, Cofrem, perfil, caracterización, colaboradores.

Abstract

Aims to present work that refers to the team work and management of human talent: characterize the analysed company, management of human talent and teamwork as management tool identify the profile of the employees of the company under study; inquire about the factors associated with the teamwork of the company studied. Taking into account that the evident problems, refers to constraints to the achievement of the goals and process of productivity and competitiveness and particularly the teamwork as a tool for the management and thus achieve the achievement of common objectives. The methodology presented a qualitative approach, the type of investigation was case, descriptive study and the research method was inductive. Used primary sources such as secondary that allowed the collection of pertinent information and variables that relate the following issues were identified: teamwork, identification of problems, improvement of productivity, development potential and management, management of human talent, group skills and continuous learning.

Keywords: teamwork, human talent management, Cofrem, profile, characterization, partners.

Introducción

Mediante el trabajo en equipo como herramienta para la gestión del talento humano en la Caja de Compensación Familiar del Meta “COFREM”, se busca caracterizar la organización analizando su gestión y trabajo en equipo como herramienta clave para llevar a cabo su gestión; identificar el perfil de los empleados e indagar sobre los factores asociados al trabajo en equipo.

En este orden metodológico la estructura y contenido del proyecto, permite presentar detalladamente el cuerpo del trabajo destacándose los siguientes aspectos: preliminares, planteamiento del problema y formulación; justificación demostrando la importancia de resolver el problema de investigación. Se plantea los objetivos teniendo en cuenta las acciones que se realizan para resolver el problema formulado. De ahí, que el objetivo general es el propósito que se persigue con la investigación, y los objetivos específicos son los propósitos más detallados.

Posteriormente, se indica el marco de referencia, donde se describe antecedentes similares en investigación aportando bases teóricas valiosas para ser aplicados en el estudio que se presenta. Seguido del marco teórico que se refiere a la sustentación de bases teóricas a la solución del problema evidenciado, recopilando conocimiento en la temática de estudio, que proporcionan alternativas de solución pertinente acorde para el cumplimiento de los objetivos propuestos. En el marco conceptual aparecen definiciones, variables y conceptos contemplados en el problema y los objetivos utilizados con mayor frecuencia.

En la parte de la metodología tuvo como fin llevar a cabo la investigación diseñado detalladamente la estrategia para obtener información y las actividades para darle respuesta a los objetivos propuestos. Incluye además el enfoque cualitativo, tipo de investigación descriptivo y método inductivo. Señala el tamaño muestral, como también las fuentes primarias y secundarias, finalizando con variables de estudio.

Continúa con los resultados que permiten desarrollar de manera clara y precisa los objetivos planteados; generando posteriormente conclusiones y recomendaciones acordes con los

objetivos; seguido de referencias bibliográficas y apéndices complementarios al trabajo realizado.

1. Problema de Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

La problemática evidenciada y percibida por las autoras que laboran en la organización, conllevan a establecer que la Caja de Compensación Familiar del Meta “Cofrem”, es una empresa prestadora de servicios sociales, que brinda mejoramiento en la calidad de vida de los afiliados, mediante el apoyo decisivo, leal, de confianza y equipo de trabajo talentoso, creativo, innovador, para garantizar un excelente servicio, con altos estándares de calidad de servicio; con un equipo que lleve inmerso sentido de pertenencia institucional genere un alto valor económico y social para todos sus afiliados, dentro del contexto que opere.

Sin embargo, actualmente, se perciben limitaciones que le permitan implementar acciones de trabajo en equipo; trayendo consigo nuevos sistemas, modelos o acciones administrativas que generen motivación, organización, liderazgo, comunicación; fundamentalmente generadas por un equipo, con habilidades, competencias, creativo e innovador, con sentido de servicio, para lograr las metas y objetivos propuestos y exista una mayor responsabilidad común compartida, para alcanzar óptimos resultados de alta calidad; utilizando para ello decisiones efectivas, estrategias, técnicas y procedimientos, con un equipo de trabajo comprometido, apasionado por su labor y genere amplia satisfacción para ayudar al logro de objetivos comunes.

En este sentido, se evidencian los siguientes problemas: no se facilita el logro de metas y proceso mismo de productividad y competitividad, no se establece una práctica día a día, permanente y continua bien estructurada; escaso ambiente amigable, generando ambiente negativo e individualismo; escasos canales de comunicación claros, precisos y efectivos; limitaciones de espacio de creatividad e innovación que conlleven a la participación activa y dinámica del talento humano, no hay liderazgo que estimule el trabajo en equipo, escasa habilidad, motivación e interés por mejores resultados; tampoco se fortalecen procesos de aprendizaje y habilidades para trabajar en equipo, sino que cada uno de los colaboradores realiza sus tareas individual y responde por su labor; al igual no posee procesos innovadores que

beneficien el clima organizacional de la organización, incidiendo en la productividad para lograr una mayor gestión empresarial, basada en el trabajo de equipo.

1.2 Formulación del Problema

¿Qué factores influyen en el trabajo en equipo como herramienta para la gestión del talento humano en la Caja de Compensación Familiar del Meta “Cofrem”?

2. Justificación

El trabajo es relevante porque permitió valorar el contexto interno del talento humano; cómo se desarrolla su capacidad de aceptar cambios y riesgos, aplicar principios de resolución creativa de limitaciones, buscar nuevas ideas y evaluar los comportamientos tradicionales, descubrir que hacer para que el equipo no fracase o genere resistencia al cambio, y por el contrario genere ideas creativas y proactivas para identificar problemas y resolverlos, logrando con ello incrementar productividad y competitividad, dentro de un ambiente de trabajo en equipo, motivado, organizado y clima organizacional eficaz y eficiente.

Se busca formar equipo de trabajo, para aprender nuevas formas de valorar y solución de problemas, que existe mayores consensos, frente a los obstáculos y establezca criterios para lograr alternativas de solución, que garanticen el éxito futuro de la organización, y por ende superar la resistencia del grupo al cambio.

Se espera ayudar a la organización “Cofrem”, a conseguir óptimos resultados y establezca un mayor trabajo y mejores e integre equipos efectivos y productivos, comprometidos con la evolución positiva, buscando siempre ser mejores, más eficaces, con mayor sentido de pertenencia y espíritu de trabajo en equipo, aplicar capacidades y por ende mayores acciones y toma de decisiones.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Explorar sobre el trabajo en equipo como herramienta para la gestión del talento humano en la Caja de Compensación Familiar del Meta “Cofrem”.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar la empresa analizada, la gestión del talento humano y el trabajo en equipo como herramienta de gestión.
- b) Identificar el perfil de los empleados de la empresa objeto de estudio.
- c) Indagar sobre los factores asociados al trabajo en equipo de la empresa estudiada.

4. Marco Referencial

4.1 Antecedentes

A manera de antecedente se han realizado los siguientes trabajos; lo cual sirven como aportes para el estudio que se propone.

Fainstein (2001), señala sobre el trabajo en equipo en las organizaciones, indicando que hay equipo en el momento en que todos realizan la gestión. En la tarea, el equipo se centra en la producción y la resolución de problemas, para alcanzar los objetivos y evaluar los resultados. Se establecen fuertes lazos de interdependencia cooperativa. Durante esta fase los equipos pueden vivir situaciones “tormentosas” o de cuestionamiento de la “normalización”.

Buena parte de los chances de supervivencia y crecimiento tiene que ver con la forma que resuelven estos problemas sin disolverse, sin disgregarse, aprovechándolo como una nueva oportunidad para mejorar el desempeño. Otro riesgo de esta fase es el denominado “dormirse en los laureles”. Cuando los equipos alcanzan satisfactoriamente los objetivos previstos puede suceder un adormecimiento, una suerte de conformismo que, si se mantiene en el tiempo afectará el rendimiento y los vínculos interequipo. El logro de los desafíos que el equipo se planteó promueve una nueva situación de crisis en el proceso.

Los autores Gómez & Acosta (2003), señalan acerca del trabajo en grupos o equipos, expresando que se definen, caracterizan y comparan los grupos y equipos de trabajo. Se señalan las características y funciones que convierten gradual y paulatinamente un grupo en un equipo de trabajo. Se señalan las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, tanto para los individuos como para las organizaciones. Se analizan algunas variables estructurales, las normas para la formación de los equipos, las características esenciales y las funciones que desempeñan sus miembros. Se anexa una lista con las características fundamentales, funciones, fortalezas y debilidades de los diferentes papeles que desempeñan los miembros en el equipo de trabajo, así como dos herramientas para su medición.

Por otro lado, Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, Paris & Cela (2011), desarrollaron el artículo sobre competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Resumiendo, los siguientes aspectos: La competencia de trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. El cambio de estructura y proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar. Las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible. Es por este motivo, que las organizaciones del trabajo reclaman, hoy más que nunca, la competencia transversal de trabajo en equipo. Este constructo (Competencia de Trabajo en Equipo) recientemente nuevo en las organizaciones ofrece definiciones y modelos de categorización subyacentes que necesitan hacerse oír en el panorama sociolaboral. En esta revisión de la literatura se analizan los 4 modelos más representativos de la competencia de trabajo en equipo, a través de los cuales se propone una definición de la competencia y una posible estructura de la categorización de la misma.

Como síntesis se establece que hasta ahora se ha podido observar que no son muchas las investigaciones que definen la competencia de trabajo en equipo desde una perspectiva individual. Es por este motivo que se considera oportuno realizar una síntesis de la literatura para poder llegar a un consenso de la definición del Trabajo en Equipo y una unificación de las etiquetas.

Finalmente, Toro (2015), realizó el trabajo de Especialización de Alta Gerencia, resumiendo así: El Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad. La consulta documental e investigación sobre el tema de Trabajo en Equipo permitirá identificar desde diferentes puntos de vista los factores que intervienen en un adecuado trabajo en equipo y como se involucra el liderazgo, la motivación y la colaboración en el desempeño para el logro de objetivos.

A manera de conclusiones se establece 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.

4.2 Marco Teórico

A continuación, se toma como referencia al autor García (2008), planteando que quienes construyen el equipo, se les presentan problemas, pues algunos equipos existen solamente para desentramar y resolver problemas. Lo cual significa dos cosas: la realidad de la vida en equipo y una habilidad fundamental del propio equipo. De ahí, la relevancia en sus aportes, porque se tendrá la oportunidad y posibilidad de mejorar sus habilidades para solucionar los obstáculos. Es decir, descubrir nuevas alternativas e ideas, consejos o recomendaciones y cómo transformarla en una solución que el equipo aplique en forma activa, participativa y dinámica. Así mismo, aprender cómo hacer frente a limitaciones que se puedan presentar dentro del equipo, y tratar con ética y responsabilidad en el lugar, tiempo y espacio laboral.

4.2.1 Identificación de Problemas.

Por tanto, el autor García (2008), ayuda a identificar problemas, con base en los siguientes aspectos: descubrir su estilo personal para resolver problemas. Comprender los tipos de problemas a los que su equipo ha de hacer frente. Aprender a mirar más allá de los síntomas para poder localizar, definir y atacar los problemas. Dominar las herramientas que ayudan a identificar y analizar los problemas. Encontrar nuevas áreas en las que buscar soluciones. Mejorar el proceso creativo de resolución de problemas en equipo. Descubrir cómo colaborar con expertos en problemas complejos. Encontrar nuevos caminos para mejorar la productividad.

Antes de poder resolver un problema, usted necesita saber qué es el problema y qué no lo es. Por eso es importante dedicar tiempo suficiente a la primera fase en la resolución de problemas: precisar el verdadero problema y entender sus causas. Esta sesión le ayudará a responder a la pregunta: ¿qué estamos intentando hacer realmente? ¿hay un camino mejor? (García, 2008, p. 17).

Nada afecta más a un equipo que el clima ético de su compañía. Cuando la ética es alta, la motivación y la moral están en buena forma. Pero cuando las prácticas de los negocios son dudosas, puede que el éxito no se consiga (García, 2008, p. 127).

4.2.2 Fuerzas sólidas.

García (2008) establece un plan de acción, señalando el área en la cual las fuerzas son más sólidas: identificar problemas. Localizar los problemas desde la raíz. Genera nuevas ideas para hallar soluciones. Evaluar ideas para encontrar la que funcione mejor. Preparar y seguir los planes de implementación. Se hace una lista de sus planes para mejorar las habilidades que no ha señalado. ¿Qué puede hacer para mejorar en cada área? Asegúrese de identificar los pasos específicos a realizar y las fechas en las que se compromete a trabajar en ellos.

4.2.3 Desarrollo Potencial.

Rodríguez (2015), permite con sus aportes establecer, que cuando una empresa no trabaja como una unidad funcional restringe el desarrollo pleno de su potencial. Lo que es necesario hacer al respecto y la manera de mejorar la operación de la empresa para hacerla más eficaz, eficiente y productiva es considerar el grupo y el equipo de trabajo (Kepner & Tregue, 1989, pp. 1-3).

Las personas cuando interactúan en una causa común pueden convertirse en un grupo integrado. El entenderse unos con otros como personas, el considerar a otros, el saber adaptarse a las peculiaridades de las demás personas es lo que hace que un grupo operativo se mantenga unido. Un equipo de trabajo se apoya principalmente en las habilidades técnicas de sus integrantes que trabajan para lograr objetivos específicos y luego en la afinidad entre los individuos. Los miembros de un equipo de trabajo deben ser capaces de tolerarse lo suficiente mutuamente para trabajar estrechamente. Aparte de esto, todos los integrantes deben dedicarse a un solo objetivo y mediante éste a un conjunto de procedimientos para alcanzarlo.

Si se analiza en una empresa de cualquier tipo y tamaño como se logran objetivos, se podrá descubrir que es porque sus integrantes saben qué hacer”, “cómo hacerlo” y además “coordinar sus esfuerzos” (Rodríguez, 2015, p. 3).

Qué está ocurriendo. Consiste en buscar una aclaración. Hacer una clasificación, un desglose para interpretar los sucesos actuales, un medio para lograr y mantener el control. Refleja el patrón de pensamiento que permite ordenar lo que está en desorden, la incertidumbre o la confusión. Esto ayudará a establecer prioridades y decidir “cuándo y cómo” adoptar medidas que produzcan resultados correctos (Rodríguez, 2015, p.10).

Qué espera más adelante. Permite hacer una perspectiva hacia el futuro. Aplicar esta guía cuando intentamos evaluar el problema que podría ocurrir” la “decisión que podría ser necesaria” la semana, el mes, el trimestre, el semestre entrante, o el año próximo, o dentro de dos o tres años. Por supuesto que los administradores hacen otras preguntas. Sin embargo, toda actividad productiva que ocurre dentro de una organización está relacionada con estas cuatro guías básicas.

4.2.4 Espíritu de Equipo.

Para el autor Chiesa de Negri (2008), indica que crear un espíritu de equipo, donde los gestores dirigen el negocio, lo mejor que pueden, pero los grandes líderes son, además, personas que escuchan, aconsejan, entrenan, dinamizan, sirven de guía, dirigen, corrigen y animan en los buenos y malos momentos, cuando solos nos podemos encontrar. Así mismo, ayuda a conseguir constantes mejoras en la empresa, permitiendo resultados óptimos y establecer liderazgo y mejores equipos.

4.2.5 Gerencia del Futuro.

Se cita a Van Den Berghe (2010), expresa que La gerencia del futuro debe basarse en su activo más valioso, el capital humano, el único activo que no se desvaloriza, sino que por el contrario se enriquece con el pasar de los años, por la experiencia general que adquiere y por los conocimientos cada vez más profundos que obtiene sobre la empresa. Sin embargo, no se puede contar con este recurso si no se le motiva, se le hace partícipe de la empresa en sus operaciones cotidianas y en la toma de decisiones de la compañía; con ello se logra ese algo adicional que se llama innovación, el cual genera un aumento en la productividad de la empresa.

Por otra parte, el gerente siempre debe tener en cuenta el entorno macroeconómico nacional e internacional en el que está operando la empresa, ya que ésta no es una ínsula ni una rueda suelta dentro del engranaje económico del país. El gerente debe ser innovador y despertar el interés por la innovación entre sus colaboradores; aún las pequeñas empresas pueden ser innovadoras y líderes en su gestión gerencial y en sus procesos; se debe estar siempre un paso adelante de la competencia, para ser protagonista y partícipe activo del cambio (Van Den Berghe, 2010, p.143).

4.2.6 Gestión del Talento.

También se incluye a Interconsulting Bureau (2015), quien muestra la relevancia de la gestión del talento, señalando que el talento individual se puede definir como la capacidad de una persona comprometida, para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. El talento está conformado por el conjunto de destrezas que una persona pone en juego en su actividad profesional para producir unos resultados extraordinarios o sobresalientes: capacidades (conocimientos y competencias), compromiso y acción.

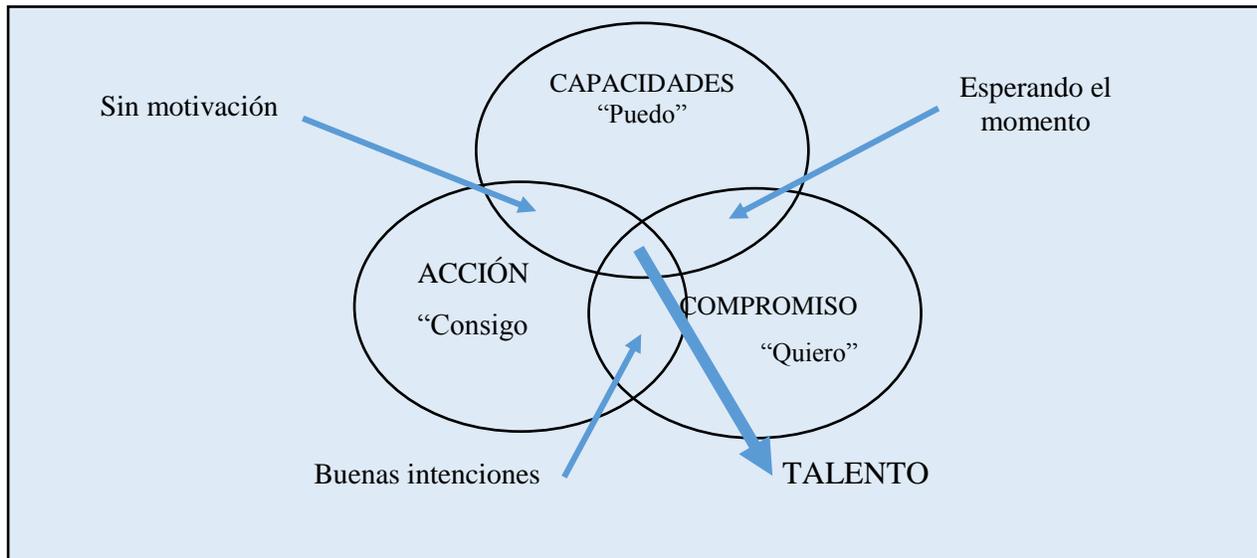


Figura 1. Componentes del talento.

Fuente: (Interconsulting Bureau, 2015, p. 206).

Por tanto, los componentes del talento son:

- a) Capacidades: son los conocimientos y competencias que permiten lograr los resultados.
- b) Compromiso con el proyecto o con su empresa. Si las capacidades constituyen el substrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional con talento aporte lo máximo en la obtención de los resultados superiores.
- c) Acción: no sólo hay que saber y querer hacer, sino también llevarlo a cabo y en el tiempo que se requiere. En la economía actual, la acción significa velocidad, no demorar la toma de decisiones.

Existen diferentes tipos de talento: talento directivo, talento comercial, talento técnico, talento operativo. Cada uno requiere unas capacidades distintas y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado. Un profesional que no alcance resultados superiores en su puesto, no significa que no pueda hacerlo en otro entorno, en otra empresa, o en otro puesto. El talento es más que conocimiento, ya que implica unos resultados derivados del compromiso, la acción y las capacidades.

La principal aportación del talento individual es ser materia prima del talento organizativo, aquel que reside en los grupos de trabajo y en las organizaciones. Se puede definir talento organizativo como la capacidad de una organización para armonizar los talentos individuales. Lo que interesa a la organización es la creación y desarrollo del talento organizativo, y eso es precisamente lo que se obtiene gestionando el talento. La creación de talento organizativo se puede realizar, principalmente, de dos formas:

- a) Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso, acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar (captación o atracción del talento).
- b) Generando un entorno organizativo que cree valor al profesional con talento y que le motive a aportar (desarrollo del talento) y a continuar en la empresa (retención del talento).

Las estrategias del éxito en el desarrollo del talento son aquellas que se diseñan y orientan para satisfacer las necesidades de la empresa en el desarrollo de su estrategia, y para satisfacer las necesidades y los deseos de los profesionales de la organización. El desarrollo del talento es un factor crítico para su atracción y retención, siendo un aspecto valorado por los profesionales con talento, tanto a la hora de elegir una empresa para trabajar como a la hora de permanecer en ella (Interconsulting Bureau, 2015, p. 207).

4.2.7 Desarrollo de Equipo.

El autor Ross (2013), plantea cómo desarrollarse el equipo; además de desarrollar las habilidades de los miembros de un grupo, necesita hacer de ellos un equipo. Revise la lista de los atributos de un buen equipo, dada antes, y anote las áreas que le parezca que hay que mejorar (Ross, 2013, p.165).

4.2.8 Satisfacción del Cliente.

Se desea destacar la contribución de Martínez (2016), señalando que la conjunción de esfuerzos y voluntades para la satisfacción del cliente interno es un imperativo. Sin la convicción de que se debe funcionar de manera cotidiana en una verdadera cadena humana en el servicio, tanto de la empresa hacia el trabajador como entre cada colega, es imposible concebir el éxito de la gestión del servicio al público interno, el cual es muy sensible si se tiene en cuenta la malla de relaciones diarias, proximidad de los contactos y las actitudes de cada uno. A medida que se fortalezcan los lazos entre todas las unidades de trabajo y entre todos los colaboradores, mayor será el nivel colectivo de satisfacción generada (Martínez, 2016, p. 105).

En este contexto, un grupo de trabajo existe porque una empresa contrata a un número de personas para que realicen unas tareas y trabajos específicos. Un equipo se desarrolla cuando esas personas trabajan juntas y realzan su eficiencia y productividad. Un equipo es un organismo complejo que existe como una entidad en su propio derecho y también como la colección de individuos que la constituyen. Personalidades individuales y estilos de trabajo influyen

significativamente la identidad colectiva del equipo. Los equipos más eficientes incluyen personalidades y estilos de trabajo complementarios, no necesariamente similares. En este tipo de circunstancias, el "todo" realmente se convierte en algo más que la suma de sus partes: en un equipo. Las fortalezas de cada persona compensan las debilidades de las otras (McClain, & Romaine, 2010).

A veces los equipos se forman alrededor de las responsabilidades del trabajo. Ciertas personas en mercadeo constituyen un grupo natural, así como el de control de producción o los grupos de control de calidad en la fabricación. Los equipos cambiantes forman esa capa a través de las responsabilidades. Por ejemplo, los gerentes pueden reunir gerentes de diferentes áreas o departamentos para que traten temas morales, evalúen tecnologías nuevas o ayuden al departamento a prepararse para implementar nuevos procedimientos o metodologías. Este tipo de equipos obliga a las personas a interactuar de nuevas maneras, formando relaciones que traspasan los límites funcionales usuales, en especial cuando esos límites también separan los grupos que compiten entre sí de alguna manera. Cuando los gerentes reúnen constantemente a personas en diferentes equipos, los empleados aprenden a adaptarse mejor al cambio porque tienen que cohesionarse rápidamente y luego lograr algo (McClain, & Romaine, 2010, p. 112).

4.2.9 Factores Fracaso.

Tomando el referente del autor Elnerz (2013), quien establece que el factor fracaso no deja triunfar y cómo vencerlo:

No trate de hacerlo todo sólo. A diferencia de lo que sucede en la escuela, cuando uno tiene que hacer algo no es necesario que sea un trabajador solitario. En la inmensa cantidad de casos posibles durante el trabajo, existe la opción de colaborar. Si está en una posición superior y aunque no lo esté es posible delegar y de hecho la característica de toda persona que triunfa es no tratar de hacerlo todo solo, sino la capacidad de saber delegar funciones, así uno tenga que hacer el desarrollo final. No se debe desperdiciar esto. Quien trata de hacerlo todo solo está poniéndose encima un peso adicional, un estorbo que muchas veces es innecesario.

Haga siempre planes de como buscar esa colaboración. Si uno es ordenado puede seguir una serie de pasos sencillos que facilitan la realización de lo que uno tiene que hacer y al encontrar ayuda, igualmente va eliminando esos síntomas de miedo al fracaso que lo han estado deteniendo (Elnerz, 2013).

Antes que nada, debe estar muy claro sobre lo que son las metas del trabajo que va a hacer. Esas metas son la definición del problema y la búsqueda de caminos para llegar a un resultado final satisfactorio. Esto es el planeamiento que es necesario para no trabajar al azar sino por el contrario, siguiendo una ruta que uno ha predeterminado, Una vez hecho esto, si puede trabajar de acuerdo con el indispensable planeamiento de cómo realizar el trabajo. Esta es la base para la solución exitosa de problemas, que lo llevará a que ese miedo al fracaso se convierta en la satisfacción del éxito.

Primer paso: no trabaje solo. Comparta sus planes, no trate de guardarlos para sí sino aprenda a oír opiniones sobre los resultados a que se quiere llegar, lo que aspira a hacer, esto es lo que los angloparlantes llaman "feedback" o sea retroalimentación. La gran ventaja de esto es que uno no solo aprende, sino que también recibe nuevas ideas que pueden ser útiles y ayuda a acabar con cualquier duda que se tenga. No hay que olvidar que una de las bases del miedo al fracaso es que se tienen dudas inconscientes sobre la posibilidad de éxito y el trabajar en equipo ayuda a que esas dudas desaparezcan. Por eso siempre que sea posible, hay que tratar de armar un equipo de colaboradores. Al compartir tanto el trabajo como las ideas se evita esa soledad que muchas veces echa leña al miedo al fracaso. Por otra parte, hay que recordar que al crear equipo, cada uno de sus miembros ayuda al otro a seguir adelante y a no interrumpir lo que se debe hacer (Elnerz, 2013).

Segundo paso: no deje todo al equipo. El peligro del trabajo en equipo es la tentación de que uno trate de delegar demasiado y pierda el control de lo que se hace. Por tanto, es necesario que uno ponga límites a la cantidad de trabajo que debe delegar y compartir, tratar de que esos límites no sean demasiado generosos porque si eso sucede uno puede acabar no haciendo ningún trabajo y eso eventualmente se reflejará como algo negativo. Recuerde que se trata de un equipo y el secreto del éxito de todo equipo, sea en un partido de fútbol o en la misma vida es que sea de

verdad un conjunto unido y no una colección de individuos que no colaboran entre sí (Elnerz, 2013).

Tercer paso: compruebe en todo momento. Uno, al hacer el planeamiento ha definido las metas y entonces se debe estar continuamente recordando esas metas y como se planea llegar a ellas. Es importante que uno esté siempre comprobando que lo que se está haciendo va a ser útil para el resultado final. Durante esa comprobación uno debe estar seguro que no deja pasar errores porque si uno es el jefe o guía del equipo, esos errores serán nuestra responsabilidad. Así suene repetitivo, compruebe igualmente que lo que ha realizado si es parte de lo que se quiere, que contribuye a llegar a la meta final del trabajo. No pierda nunca el foco de lo que se quiere conseguir. Recuerde que usted tiene aspiraciones de éxito y por tanto al comprobar sabrá si va por el buen camino (Elnerz, 2013).

Cuarto paso: elogie lo bueno. No olvide que, si está trabajando en equipo, debe saber motivar a sus compañeros y mostrarles que usted no es un jefe estricto sino un compañero que sabe apreciar lo que otros han hecho. No hay mejor manera de conseguir colaboración que saber elogiar los buenos resultados. Esto implica también que si le hacen sugerencias debe saber recibirlas, ya que en últimas esa es la característica del trabajo en equipo y muchas veces esas sugerencias le iluminan hacia nuevos caminos.

Vale la pena entonces recordar que no siempre es posible delegar o formar equipos, pero entonces, si va a tener que trabajar solo, nunca deje de buscar la asesoría y el consejo de los compañeros, de los jefes y de personas que en un momento determinado pueden estar en capacidad de guiarlo y ayudarlo a salvar obstáculos. De lo que se trata entonces es de que no debe uno sucumbir al orgullo de creer que si uno pide ayuda se está rebajando.

4.2.10 Aprender a Competir.

Los aportes valiosos del autor Simon (2014), enseñan aprender a competir; competir para ganar: El uso de competencias internas para aprovechar las oportunidades externas puede representar un reto estratégico para las compañías. El aprendizaje internacional juega un papel

fundamental al tratar de enfrentar este desafío: existen ciertas competencias que no pueden adquirirse en el mercado. En lugar de ello, sólo pueden construirse a través de procesos de aprendizaje a largo plazo. A pesar de que pueden existir obstáculos internos y externos, existen formas para que una empresa los supere.

La primera barrera del aprendizaje radica en el reto no sólo de crear nuevo conocimiento organizacional, sino en utilizarlo realmente. El conocimiento debe estar al alcance de toda la compañía y debe ser práctico para ésta utilizarlo. La segunda barrera de aprendizaje es la capacidad de convertir el aprendizaje individual en aprendizaje organizacional. Los procesos de aprendizaje individual son las bases para el aprendizaje organizacional; sin embargo, el aprendizaje organizacional es la suma del conocimiento de cada persona en la organización. La tercera barrera de aprendizaje radica en la apertura de nuevas fuentes de conocimiento. Esto supone un reto, en especial si las compañías quieren hacer un intercambio de conocimiento. La cuarta barrera del aprendizaje es el complejo potencial del conocimiento accesible. La selectividad es fundamental a la hora de buscar el conocimiento y desarrollar las competencias (Simon, 2014).

El aprovechamiento del aprendizaje individual. La base del aprendizaje organizacional son los procesos de aprendizaje individual. Cuando los empleados adquieren nuevos conocimientos y aprenden de sus experiencias, sólo entonces es posible desarrollar las competencias de una compañía. Además, el proceso de aprendizaje al inicio puede limitarse a la parte del personal que tiene acceso a conocimiento muy específico. Por ejemplo, el personal de ventas tiene un mayor acceso al conocimiento respecto a la situación del mercado, mientras que el personal en investigación y desarrollo tiene acceso al conocimiento respecto a los acontecimientos técnicos. En consecuencia, los individuos clave que adquieren y distribuyen el conocimiento se vuelven aún más importantes. La comunicación es fundamental cuando el aprendizaje individual debe conducir al aprendizaje organizacional. Es posible intercambiar el conocimiento a través de canales de comunicación formales, como los sistemas de información gerencial. Los canales informales, como la comunicación entre los empleados, también son

medios posibles de intercambio. El intercambio de conocimientos se debe volver una parte de la cultura organizacional (Simon, 2014).

Cómo buscar el conocimiento y cómo volverlo accesible. A la hora de buscar nuevos conocimientos para explotar las oportunidades externas, las compañías se enfrentan al hecho de que no existe un mercado del conocimiento que se busca. Los mercados laborales y de la información sólo ofrecen posibilidades limitadas para acceder a nuevas competencias. La cooperación con otras compañías en las alianzas estratégicas pueden ser una herramienta eficaz para desarrollar las competencias. En consecuencia, una empresa debe estar dispuesta a transferir conocimientos al socio si la transferencia de conocimiento no se recompensa automáticamente con el conocimiento que se adquirió recientemente. El aprendizaje interorganizacional sólo es posible a través de una estrecha relación cooperativa en la que se fortalezca la confianza mutua. La gestión de la alianza debe tomar esto en consideración y enfocarse en la gran importancia de los procesos de aprendizaje para la competitividad (Simon, 2014).

Cómo ser selectivo. A la hora de buscar conocimiento, una compañía debe ser selectiva. Es casi imposible manejar todo el conocimiento que se ofrece a una organización. La acumulación de las competencias, sin embargo, es un proceso de larga duración. En consecuencia, la búsqueda externa de nuevas competencias debe orientarse alrededor de dos factores. Primero, el conocimiento que ya se tiene debe usarse como una base para la búsqueda de nuevos conocimientos. Construir una nueva competencia desde cero puede llevar mucho tiempo; es probable que una oportunidad externa exista sólo por un tiempo limitado. Por esta razón, es mucho más fácil fortalecer paso a paso una competencia que ya existe, en lugar de tratar de crear una completamente nueva. Segundo, la acumulación de las competencias debe concentrarse en las exigencias específicas del sector y de la industria (Simon, 2014).

Las comparaciones con los competidores, así como los estudios del mercado, pueden ser muy útiles para tener éxito en la creación de nuevas competencias. Sin embargo, basarse en la competencia sólo nos dice qué es lo que han logrado los demás hasta el momento, y no de qué manera uno puede interpretar estos niveles de desempeño.

El reto más grande de una empresa al momento de construir y utilizar las competencias radica en dirigir los procesos de aprendizaje organizacionales para hacer frente al entorno cada vez más complejo y dinámico. Si una compañía supera de manera exitosa sus barreras de aprendizaje, entonces puede ampliar y desarrollar sus competencias. Sólo entonces se garantizará la competitividad a largo plazo (Simon, 2014).

4.2.11 Equipo Como Sistema Abierto y Vivo.

También se recurre al autor Arroyo (2012), aportando los siguientes aspectos de la temática en estudio: Desde el principio de los tiempos el hombre ha formado grupos. Estos proveen los cimientos para la vida en familia, la protección, las guerras, el gobierno, el entretenimiento y el trabajo. La conducta del grupo ha variado desde un caos total a un éxito notable, pero cada vez es más evidente que los grupos alcanzan su mayor éxito al convertirse en unas unidades más productivas llamadas equipos.

Un equipo es un sistema abierto y vivo. Necesita energía del medio ambiente, renovar sus recursos, y a la vez, limpiar y mantener saludables los procesos de sus interrelaciones internas. La más distintiva característica de un equipo es que sus miembros tienen como su más alta prioridad, alcanzar un objetivo común que representa beneficios para el equipo y para cada uno de sus miembros. Los miembros se apoyan unos a otros, colaboran libremente y se comunican abierta y claramente entre sí. “Un equipo es un grupo de personas con habilidades, destrezas y talentos complementarios, comprometidos con un propósito común, con objetivos de alto desempeño y un enfoque por el cual se hacen mutuamente corresponsables” (Katzenbach & Smith, 1995 p. 45).

Un equipo de trabajo es una unidad de trabajo en la que el resultado obtenido es mucho más que la suma de sus partes (sinergia). Un equipo de alto desempeño es un grupo de personas con un claro propósito común, que representan una variedad de funciones o disciplinas en la

organización y cuya combinación de esfuerzos son necesarias para alcanzar los propósitos del equipo. Por lo tanto (Arroyo, 2012):

- a) No es suficiente que un grupo de personas decidan trabajar juntos para que se conviertan en un equipo.
- b) No es suficiente que haya buena voluntad entre ellos ni que sean amigos (aunque esto ayuda) para que sean un equipo.
- c) No es suficiente que cada uno haga bien su trabajo para que sean un equipo.

Además de tener un objetivo común claro, preciso e importante para cada uno de los miembros, estos tienen que ponerse de acuerdo acerca de la manera de trabajar, las normas, la manera de evaluar, los tiempos y la calidad; acerca de la comunicación y del manejo de los conflictos, al igual que sobre la responsabilidad que tiene cada uno (Arroyo, 2012).

En un equipo de trabajo las funciones no se “reparten” ni se “dividen”, si no que se coordinan. Los miembros del equipo se ayudan unos a otros porque todos quieren que el objetivo común sea alcanzado (Celorio & Dines, 2006).

En un equipo de trabajo se benefician los individuos en la medida en que el equipo va logrando esos objetivos comunes. En un equipo de trabajo cada persona es 100% responsable del resultado final y de los resultados parciales (Arroyo, 2012).

Por qué trabajar en equipo. La interacción efectiva desarrolla las fortalezas individuales de cada integrante y complementa los puntos débiles a cada uno de los miembros del equipo. Para lograr una interacción efectiva y consolidar un equipo de alto desempeño se deben construir cinco elementos básicos: confianza, consenso, compromiso, colaboración y comunicación. Cada atributo se construye sobre el atributo anterior, es decir, no puedo lograr compromiso si no hay consenso y no puedo lograr consenso si no hay confianza. El quinto atributo, la comunicación, fluye durante el proceso de construcción de los otros cuatro (Arroyo, 2012).

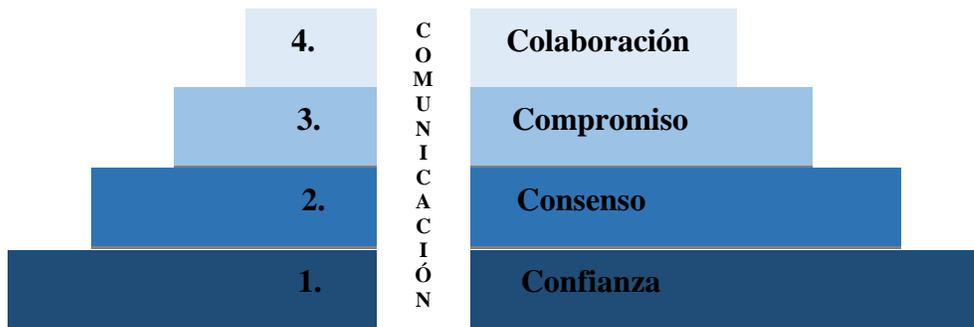


Figura 2. Etapas en el establecimiento de equipos de alto desempeño.
Fuente: Meza (2006).

En síntesis, al igual que han cambiado los paradigmas acerca de la razón de ser de las empresas (de “hacer dinero” a “satisfacer necesidades humanas”), los de servicio al cliente, los de “servir”, los de ventas, también han cambiado los paradigmas de comunicación y supervisión.

En estos momentos que es tan importante que cada uno de los colaboradores de una empresa agregue valor y adopte sus mejores ideas, se necesita crear condiciones para este fin. Dentro de este marco es que se insertan estas herramientas de supervisión para que cada colaborador pueda encontrar respuestas propias y los líderes de los equipos tengan herramientas para reconocer e corregir conductas desviadas del objetivo común que es la esencia del trabajo en equipo (Arroyo, 2012).

4.3 Marco Conceptual

Actitud: es la predisposición de una persona hacia un objeto o situación específica, basada en su experiencia previa. Las actitudes son las manifestaciones mentales y emocionales de nuestros valores (Arroyo, 2012).

Capacidad para Comunicarse: competencias necesarias para establecer relaciones interpersonales eficaces que comprende el saber escuchar, el saber escribir, el saber hablar y el saber leer, comprender e interpretar lo leído, escuchado y escrito (Arroyo, 2012).

Capacidad para relacionarse con clientes o proveedores: competencias que apoyan la relación con clientes internos y externos de la organización. (Arroyo, 2012).

Competencias: la competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada (Arroyo, 2012).

Habilidades conceptuales: se refiere a la habilidad para contemplar la organización como un todo, es la mirada holística que permite ver las diferentes partes de la organización interdependientes entre sí, o cómo los cambios en un área afectarán a las demás. Esta habilidad incluye coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas para analizar, predecir y planificar viendo “el cuadro total” (Arroyo, 2012).

Habilidades interpersonales: se refiere a la habilidad para trabajar eficientemente como un miembro de un grupo o equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando la diversidad de necesidades, valores y antecedentes de otras personas para obtener objetivos comunes (Arroyo, 2012).

Habilidades técnicas: es el dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades característicos de una profesión u oficio dados. Estos por sí solos ya no son suficientes para la obtención de un trabajo o para un ascenso (Arroyo 2012).

Motivación: es el impulso personal para realizar una tarea y la voluntad para asumir una responsabilidad. Existen 4 combinaciones de estas 2 variables: la persona que no sabe, ni puede, ni quiere: son individuos que ni tienen la motivación, ni la capacidad para asumir la responsabilidad. La persona que quiere, pero no sabe, ni puede: individuos que tienen la motivación, pero no la capacidad para asumir la responsabilidad. La persona que sabe y puede, pero no quiere: individuos que tienen la capacidad, pero no la voluntad para asumir la responsabilidad. La persona que sabe, puede y quiere: individuos que tienen la motivación y la capacidad para asumir la responsabilidad (Arroyo, 2012).

Trabajo en equipo: encierra en sí mismo la cohesión, la unión y transformación de la empresa. Es decir, es sinónimo de productividad, competitividad, logro de objetivos, orientado en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios dentro de la estructura organizacional, que permita cumplimiento al direccionamiento estratégico empresarial (Toro, 2015).

5. Metodología

La metodología tuvo como fin establecer cómo se llevó a cabo la investigación, diseñando detalladamente la estrategia para obtener información y las actividades que dieron respuestas a los objetivos planteados.

5.1 Enfoque de Investigación

Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagómez (2014), establecen que el enfoque cualitativo, se plantea el uso comprensivo propio de la temática abordada y hace referencia a caracteres, atributos, esencia, totalidad o propiedades no cuantificables, que podrían describir, comprender y explicar mejor los fenómenos, acontecimientos y acciones del grupo social o del ser humano. En este enfoque se utiliza la recolección y análisis de datos, sin preocuparse demasiado de su cuantificación, la observación y la descripción de los fenómenos se realizan, pero sin dar mucho énfasis a la medición.

5.2 Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta que se hizo uso de una metodología como lo es el estudio de caso, el tipo de investigación es de carácter descriptivo, según Bermúdez & Rodríguez (2013), los estudios descriptivos reseñan cualidades o atributos de la población objeto de estudio. Es decir, las investigaciones orientadas a determinar las características de un sector económico, seleccionando una muestra del mismo y utilizando instrumentos de mediciones confiables como encuestas, entrevistas a los clientes o contratantes.

Se consideró como investigación descriptiva, si se tiene en cuenta aquella, como afirma Salkind (1998), “se reseña las circunstancias o rasgos de la situación o fenómeno de estudio” (p.11). Así mismo, según Cerda (1998), define la palabra describir como el acto de representar, responder o figurar a personal o cosas y agrega “se deben descubrir aquellos aspectos más

característicos, distintos y particulares de estas personas, situaciones o casas, o sea, aquellas propiedades que hacen reconocibles a los ojos de los demás” (p. 71).

Con relación a los estudios exploratorios, estos buscan acercar las teorías, métodos e ideas del investigador a la realidad objeto de estudio, siendo útil para esta investigación que pretende explorar sobre el trabajo en equipo como herramienta de gestión en una empresa localizada en el Meta, Colombia.

5.3 Método de Investigación

Correspondió al método inductivo, “proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos particulares y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada” (Méndez, 2013, p. 133).

5.4 Muestra

En el estudio de caso no se requiere una muestra representativa de la población, sino más bien, una muestra teórica que permita la exploración de la teoría a través de uno o varios casos que satisfagan el criterio para cualificarlo como tal. Por lo tanto, el investigador debe establecer unos criterios para su selección.

En esta investigación, los criterios establecidos para la sección del caso objeto de estudio son:

- a) Empresa localizada en el departamento del Meta.
- b) Empresa que suministre la información y permita realizar la investigación.
- c) Empresa que utilice el trabajo en equipo como herramienta de gestión del talento humano.

Por lo tanto, la empresa seleccionada fue: la Caja de Compensación Familiar del Meta (Cofrem), la cual ha aceptado proporcionar la información necesaria para la presente

investigación y fomenta el trabajo en equipo como herramienta de gestión del talento humano, pese a las dificultades que afronta en este sentido.

La muestra se realizó a los colaboradores de Cofrem. La cual se identificó con la siguiente información. Para el muestreo fue aplicada la siguiente fórmula estadística: (Torres, 2005).

$$n_0 = \frac{Z^2 S^2}{e^2}$$

Z= Margen de confiabilidad = 95% (que corresponde a 1.96 desviación estándar).

S= Desviación estándar = 0.5

e = Error de estimación = 5%.

N= Población colaboradores y usuarios

n_0 = Primera aproximación (muestra si N fuera infinito)

n= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{60}} = \frac{384.16}{60} = 383 \text{ colaboradores}$$

5.5 Fuentes e Instrumentos de Recolección de Información

5.5.1 Fuentes Primarias.

Se realizó una entrevista en profundidad al director de talento humano y cuestionario a 383 trabajadores de Cofrem.

5.5.2 Fuentes Secundarias.

Se utilizó la información proveniente de la página de la empresa y documento de la misma.

5.6 Variables de Estudio

Las variables identificadas en el marco teórico, que fueron útiles para explorar sobre el trabajo en equipo como herramienta de gestión del talento humano de la empresa objeto de estudio son:

- a) Trabajo en equipo.
- b) Identificación problemas.
- c) Solución.
- d) Mejoramiento productividad.
- e) Desarrollo potencial.
- f) Gerencia del futuro.
- g) Gestión del talento.
- h) Desarrollo habilidades grupales.
- i) Satisfacción del cliente.
- j) Aprendizaje continuo.
- k) Comunicación asertiva.

6. Resultados

6.1 Caracterización de la Empresa Analizada, la Gestión del Talento Humano y el Trabajo en Equipo como Herramienta de Gestión

La Caja de Compensación Familiar del Meta, “Cofrem” fue reconocida mediante Resolución No. 252 del 13 de mayo de 1967 emanada de la Gobernación del Meta. Mediante convocatoria realizada por el SENA, un grupo de empresarios se reunieron en las instalaciones de la Asamblea Departamental, con el fin de crear la Caja de Compensación del departamento del Meta. Fue reconocida mediante Resolución 252 del 13 de Mayo de 1967 emanada de la Gobernación del Meta (Cofrem, 2012).

Desde ese momento la Caja de Compensación Familiar del Meta, “Cofrem” se ha interesado en mejorar la calidad de vida de la comunidad en general; a los trabajadores, su familia y habitantes del departamento. Cofrem cumple funciones de seguridad social, con patrimonio propio y personería jurídica, constituida como Corporación. Brinda beneficios a la comunidad a través de subsidio monetario y en especie; servicios tales como educación, capacitación, recreación, vivienda, turismo, mercadeo y crédito. El domicilio principal de Cofrem es en la ciudad de Villavicencio, en la Avenida 40 No. 35 A -19 del Barrio Nuevo Maizaro.

Cofrem es una empresa prestadora de servicios sociales, que brinda mejoramiento en la calidad de vida de los afiliados a la Caja de Compensación, mediante una excelente combinación de recursos y el mejor aprovechamiento de la tecnología, altos estándares de calidad de servicio, un equipo humano con sentido de pertenencia a la institución, que generen un alto valor económico y social para todas las familias del departamento.

La Caja de Compensación Familiar tiene previsto para el presente año ser la empresa con el mayor número de usuarios en programas sociales en el departamento del Meta. Posee valores corporativos tales como; solidaridad, respeto por el cliente, honestidad y compromiso total con

los clientes. De igual manera se plasman valores Organizacionales, entre ellos están; puntualidad, responsabilidad, ahorro e inversión, honradez, gusto por el trabajo, deseo de superación, respeto al derecho de los demás, limpieza y respeto a la ley y a los reglamentos.

La justificación de la imagen institucional “tiene como actividad canalizar los aportes dados por las diferentes empresas y revertirlo en servicios a los trabajadores. Se buscó el hexágono porque es una figura geométrica con todos sus lados y ángulos iguales, que si la inscribimos en un círculo, el radio de éste es igual al lado del hexágono, por lo tanto, es la figura que representa de manera óptima a Cofrem como entidad de confianza” (Cofrem, 2011).

Imagen Institucional. Se visualizan flechas que representan flujo de aportes y de servicios. Los aportes representan el flujo de entrada y por su color verde transmite tranquilidad y seguridad de los aportes. Los servicios representan el flujo de salida y se encuentran de color amarillo que transmiten buenos resultados en los servicios.



Figura 3. Imagen institucional.
Fuente: (Cofrem, 2018).

Aspectos corporativos:

Misión. Somos una Caja de Compensación Familiar generadora de servicios y programas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, sus familias y la comunidad.

Visión. Ser en el año 2020 el mejor aliado en la generación de bienestar social para los afiliados, sus familias y la comunidad beneficiaria de la corporación, a través de subsidios, calidad y cobertura.

Funciones: según el artículo 4° de los estatutos de la caja, el objeto de Cofrem se define: Cofrem cumple funciones de seguridad social y se halla sometida al control y vigilancia del Estado en la forma establecida por las leyes.

El objeto de Cofrem, es el pago del Subsidio Familiar en dinero, especie y servicios, a los trabajadores de medianos y menores ingresos del departamento del Meta y los Llanos Orientales, en proporción al número de personas a cargo, como factor de alivio a las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad.

Política de calidad: la Caja de Compensación Familiar “Cofrem”, contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las familias del meta, fortaleciéndolas a través de la prestación de servicios sociales de calidad y el pago de subsidios en dinero y especie. Lo anterior se logra, mediante:

- a) La aplicación y mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- b) El uso eficiente de los recursos físicos, financieros e informáticos.
- c) El compromiso del personal.
- d) El direccionamiento hacia la satisfacción permanente del cliente.
- e) Redundando en crecimiento económico y organizacional que nos asegure una vida productiva con gran impacto social y empresarial.

La Caja de Compensación Familiar “Cofrem”, oferente de subsidios en dinero y especie, y prestador de servicios y programas sociales, promueve y desarrolla mejores prácticas de Seguridad y Salud Ocupacional para mantener ambientes seguros y saludables que finalmente contribuyen a la calidad de vida de nuestros trabajadores y contratistas.

Política de servicio al cliente. Cofrem está comprometido con un servicio de calidad, oportuno y eficaz, que supere las expectativas de nuestros clientes internos y externos, soportados en excelentes herramientas tecnológicas y un equipo humano idóneo, con clara orientación al servicio, que identifica las necesidades y mantiene una comunicación constante con los usuarios, garantizando así relaciones de largo plazo con altos niveles de satisfacción.

Sustentación de la política de servicio al cliente:

Servicios y áreas funcionales: Cofrem está comprometido con un servicio de calidad, oportuno y eficaz.

Respuesta: Ejecución de los servicios.

División Comercial y Mercadeo. Que supere las expectativas de nuestros clientes internos y externos.

Respuesta: Conocimiento del cliente y desarrollo de productos y servicios.

División de Sistemas: Soportados en excelentes herramientas tecnológicas.

Respuesta: Desarrollos propios y adquiridos.

Personal: Soportados en un equipo humano idóneo con clara orientación al servicio, que identifica las necesidades y mantiene una comunicación constante con los usuarios, garantizando relaciones de largo plazo con altos niveles de satisfacción.

Respuesta: Efectiva selección de personal y capacitación permanente según las necesidades de los servicios.

Política de resarcimiento: Cofrem previo estudio de cada caso; se compromete a dar una respuesta coherente y oportuna con el fin de devolver la satisfacción al usuario en cada una de

las siguientes situaciones o las e presentada ocasionalmente y sean de aprobadas por el Comité de Servicio al Cliente:

- a) Prestar un servicio u ofrecer un producto en condiciones diferentes a las contratadas.
- b) Incumplimiento del servicio reservado a través de carta de compromiso de la empresa o anticipo cancelado.
- c) Inadecuada actitud de los colaboradores que atienden al usuario.
- d) Incumplimiento de la estrategia de atención prioritaria a poblaciones especiales.
- e) Cotizaciones entregadas de forma extemporánea.

Sustentación de la política de accesibilidad:

Comité de Servicio al Cliente: Cofrem previo estudio de cada caso, se compromete a dar una respuesta coherente y oportuna, con el fin de recuperar la satisfacción al usuario Respuesta: determinar la viabilidad de realizar reparación, compensación, reintegro, restitución o indemnización sobre la generación del producto o servicio no conforme.

Jefes de Unidad: Prestar un servicio u ofrecer un producto en condiciones diferentes a las contratadas.

Respuesta:

- a) Servicio: evaluar el tipo de servicio contratado, para lo cual se compensará con un nuevo servicio de igual o mejor calidad, se reintegrará el dinero, se restituirá el servicio o se indemnizará cuando la Oficina Jurídica lo considere pertinente.
- b) Producto: realizar una restitución o reparación del producto sin los estándares de calidad permitidos, incompleto o sin las condiciones contratadas o se indemnizará cuando la Oficina Jurídica lo considere pertinente.

Política de accesibilidad: Cofrem velará por un fácil ingreso y tránsito de nuestros afiliados o usuarios con diversidad funcional, a todo lugar de nuestra Corporación, de manera segura, confortable y autónoma, con el fin de garantizar la calidad de vida durante la permanencia de nuestros visitantes.

Valores corporativos:

- a) Respeto: Reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del cliente interno y externo y sus derechos.
- b) Solidaridad: Colaboración mutua entre personas.
- c) Honestidad: Correspondencia entre lo que hace, lo que piensa y lo que dice.
- d) Responsabilidad: Conocimiento de las labores que realizo, y prestación de servicios de calidad, a tiempo y respeto por los beneficiarios.
- e) Ética: Hacer siempre lo mejor, y lo que está bien por el bienestar general y no el particular.

Información General órganos de Control:

Auditoría interna: Actualmente le corresponde vigilar y velar por el cumplimiento de la normatividad relacionada con el subsidio familiar así como los procesos, reglamentos, procedimientos y demás disposiciones establecidas en la Caja de Compensación Familiar Cofrem, mediante la revisión de la información contable y financiera y la evaluación de la organización para detectar los problemas de control interno y garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional y proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que la afecten.

Órganos de Control Externos:

Revisoría Fiscal: La Revisoría Fiscal es un órgano de fiscalización que, en interés de la comunidad, bajo la dirección y responsabilidad del Revisor Fiscal y con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas, le corresponde dictaminar los estados financieros, revisar y

evaluar sistemáticamente los componentes y elementos que integran el control interno, en forma oportuna e independiente, en los términos que le señala la ley, los estatutos y los pronunciamientos profesionales.



Figura 4. Tomas fotográficas parte interna de Cofrem.
Fuente: Caja de Compensación Familiar del Meta. 2018.

ATENCIÓN INTEGRAL A LA NIÑEZ



JARDIN SOCIAL SEMILLAS DE AMOR COFREM

- Cobertura: 50 niños hijos de desplazados y sisbenizados 1 y 2;
- Ubicación: Barrio Ciudad Porfía.
- Beneficios: Componentes del programa de 0 a 6 años; además cuidados por jardineras con formación pedagógica.

FONIÑEZ

Mediante este fondo, COFREM destina parte de sus recursos a propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida de los niños, en los sectores de extrema pobreza.

Atención a la niñez

Dirigido a niños de 0 a 6 años, pertenecientes a hogares comunitarios y hogares infantiles del ICBF.

Jornada escolar complementaria

Para niños de 7 a 15 años, de instituciones educativas de los estratos 1 y 2.



EDUCACIÓN SUPERIOR



Con el respaldo académico de 

Educación por ciclos propedéuticos:

- Técnico Profesional
- Tecnólogo
- Profesional

Programas:

- Administración de Empresas
- Contaduría Pública
- Mercadeo y Publicidad
- Ingeniería de Telecomunicaciones



TARJETA COFREM

- NO TIENE CUOTA DE MANEJO
- NO TIENE TASA DE INTERÉS
- NO CONSULTA CENTRALES DE RIESGO
- NO EXIGE COMPRA MÍNIMA
- DESCUENTO POR NÓMINA






MÁS DE 60 ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES EN CONVENIO.

ISO 9001
Icontec
VIGILADO

SEGUROS COFREM

Operado por:
ASEGURATIVOS
ASESORES EN SEGUROS



- **Protección integral COFREM**
 - * Vida
 - * Accidente
 - * Renta clínica
- **Otros tipos de pólizas:**
 - * Pólizas para microempresarios y pymes
 - * Póliza hogar
 - * Póliza de cumplimiento
 - * SOAT
 - * Judiciales
 - * Todo riesgo automóviles
 - * Todo tipo de pólizas

DISEÑAMOS EL PLAN DE SEGUROS QUE SU EMPRESA NECESITA

ISO 9001
Icontec
VIGILADO

EDUCACIÓN SUPERIOR

POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO VIRTUAL

Modalidad presencial y a distancia, a través de teleclase, trabajo colaborativo y aula virtual.

Programas

Profesionales:

- Administración Pública
- Contaduría Pública.

Tecnologías:

- Gestión de Banca
- Gestión de Mercadeo
- Gestión Financiera
- Gestión Turística
- Gestión en Recursos Humanos
- Gestión en Seguros



INSTITUTO TÉCNICO COFREM

ISO 9001
Icontec
VIGILADO

 **COFREM**
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR REGIONAL DEL META

CENTRO VACACIONAL YURIMENA

SERVICIOS

- Caminatas ecológicas
- Paseos a caballo
- Ciclorutas
- Karaoke
- Organización de eventos
- Pasadías
- Restaurante



VERBAVO

 **COFREM**
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR REGIONAL DEL META

TURISMO

PROGRAMAS INTERNACIONALES

- * Islas Margarita
- * Miami - Orlando - Bahamas
- * México
- * Punta Cana
- * Cuba
- * Argentina, Brasil, Chile
- * Europa
- * China, Japón
- * Cruceros
- * Tiquetes aéreos a todos los destinos
- * Programas de Quinceañeras



6.2 Perfil de los empleados de Cofrem

Nivel de formación: Secundaria, el 37%; técnico, el 26%; tecnológico, el 6%; profesional, el 15%; especialización, el 12%; maestría, el 4%. Estos resultados obtenidos permiten señalar que existe un bajo nivel académico, que laboran desde la creación Cofrem y al no estimularse su desarrollo y capacitación para lograr un mejor desempeño laboral, se sindicalizaron. Sin embargo, una parte de los empleados que se vinculó recientemente, son

profesionales, con especialización y maestría, debido a que han venido preparándose para cumplir con las exigencias actuales de las organizaciones, tanto de carácter público, como privado.

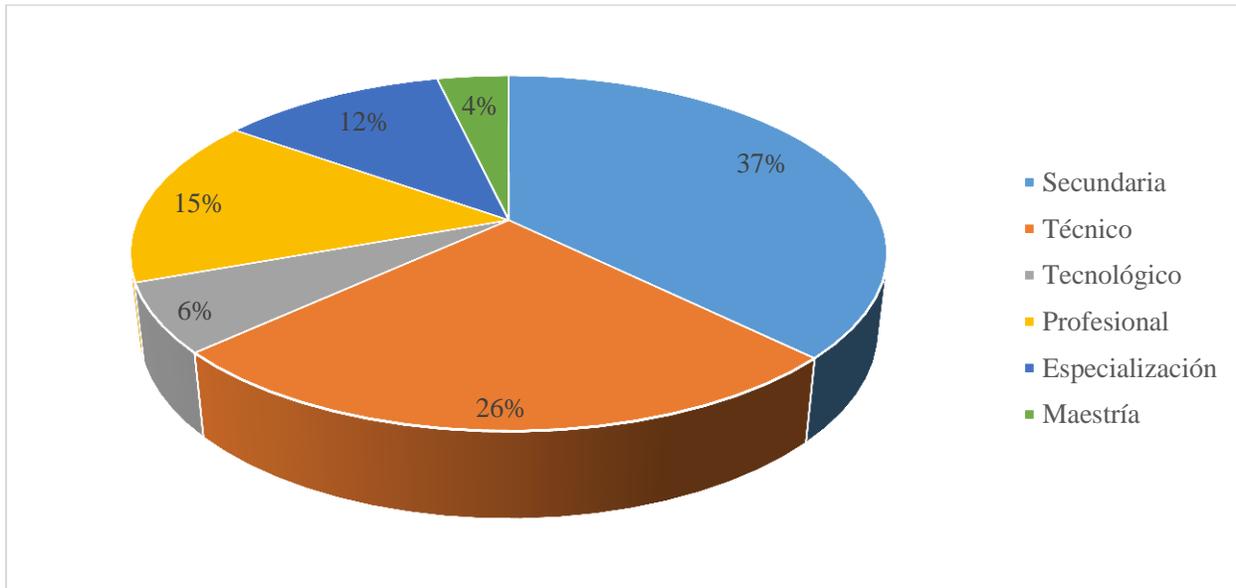


Figura 5. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Fuente: elaboración propia

A continuación se explica mediante la siguiente tabla el perfil de los empleados.

Tabla 1.

Perfil de los empleados.

Cargos	Características	Procesos de vinculación	Proceso de motivación
<ul style="list-style-type: none"> • Orientador. • Auxiliar de oficina. • Auxiliar administrativo. • Coordinador. • Promotor. • Asesor comercial. • Contador. • Auxiliar contable. • Cajero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica. • Adaptación al cambio. • Productividad. • Dominio de internet. • Trabajo individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento. • Selección. • Contratación. • Inducción. • Capacitación. • Motivación. • Recomendación. • Entrevistas. • Análisis de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonificaciones. • Felicitaciones. • Ascensos. • Integración.

Nivel educativo	Experiencia	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Instructores. • Primaria. • Secundaria. • Técnico. • Tecnológico. • Profesional. • Licenciatura. • Maestría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño en otras empresas. • Formación laboral y académica. • Estar vinculados con la organización. • Conocer los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje. • Capacidad de trabajo. • Capacidad de riesgo. • Capacidad sentido común. • Capacidad de detectar oportunidades. • Capacidad de comunicar. • Habilidades para motivar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia. • Iniciativa. • Autoconfianza. • Optimismo. • Disciplina. • Motivación al logro. • Toma de riesgos razonados. • Deseo de independencia.
Competencias			
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración. • Dinamismo y energía. • Orientación al cliente interno y externo. • Productividad. • Tolerancia a la presión del trabajo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficaz. • Trabajo en equipo. • Adaptabilidad y flexibilidad. • Conocimientos técnicos. • Toma de decisiones. 	

Fuente: elaboración propia.

Explicación: una vez que se definieron los cargos, características, proceso de vinculación, proceso de motivación, nivel educativo, experiencia, habilidad, actitudes y competencias. Esta etapa incluyó la revisión del puesto, mediante la aplicación de encuesta, se recolectó y condensó la información, que permitió conocer e identificar su perfil. Pues en el trabajo diario se verifica la existencia, por un lado, del perfil requerido por Cofrem y por otro, el que brinda el mercado a través de las diferentes postulaciones, definiendo el perfil requerido y buscado.

No sobra indicar que si se trabaja con una descripción de puestos, la tarea de la recolección de datos para el perfil será más sencilla, sólo habrá que ver si todo lo allí descrito está actualizado o es necesario adaptar algún detalle. Si no existiese este documento en relación con la posición a cubrir, será necesario ver temas como los que se enumeran a continuación.

- a) Principales tareas bajo la responsabilidad de la persona que ocupe el puesto a cubrir. Grado de importancia y frecuencia de las mismas.
- b) Posiciones que supervisa y principales responsabilidades de cada una.
- c) Grado de autonomía de las personas que le reportan.
- d) Grado de autoridad que se le concederá a la persona que ocupará el puesto a cubrir.
- e) Capacidades necesarias para desempeñar el puesto (incluye conocimientos, experiencia y competencias o características de personalidad).
- f) Ambiente de trabajo, máquinas que deba de manejar y grado de complejidad de las mismas.

6.3 Factores Asociados al Trabajo en Equipo de Cofrem

Conocimiento del direccionamiento estratégico. Sí, el 31%; no, el 69%. Es importante indicar que no sólo debe existir por escrito los valores corporativos, si no se dan a conocer a todos los colaboradores que integran la organización. Estos aspectos son fundamentales para generar crecimiento y desarrollo, incrementar las utilidades y por ende permanecer con liderazgo visionario, definiendo su direccionamiento estratégico y planificando estratégicamente para definir los principios de la organización, donde se conozca de manera clara y precisa, sus valores, creencias, normas que regulan la vida de Cofrem; es decir, cuando se dará a conocer por todos, constituye la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

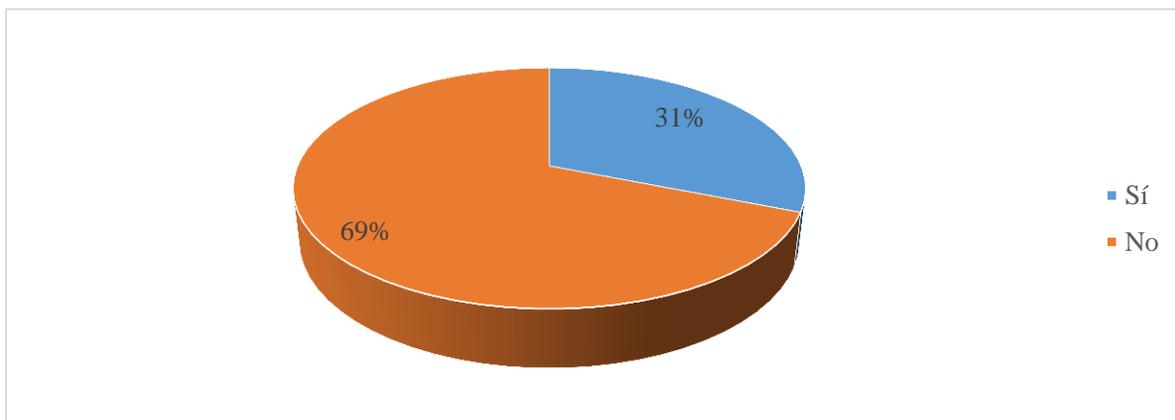


Figura 6. ¿El direccionamiento estratégico (misión, visión, principios y valores), son conocidos por todos los integrantes del equipo que labora en Cofrem?

Fuente: elaboración propia.

Proceso de Selección y Evaluación. Los encuestados expresaron: reclutamiento, el 7%; selección, el 4%; recomendación, el 44%; capacitación, el 12%; evaluación de desempeño, el 6%; análisis de puestos, el 27%. En este aspecto es conveniente que existan procesos adecuados y pertinentes acorde con las necesidades requeridas en la selección de personal, en cada una de las áreas o niveles de la organización y tener en cuenta conocimiento, competencias y motivación identificando características y capacidades del talento humano; al igual que satisfacer las necesidades de las partes valorando y premiando la gestión de personas con miras a que existe un talento comprometido, ético y responsable adaptable al cambio líder, comunicativo con innovación y creatividad e incluya control de gestión procesos de selección adecuados, planificación, definición de perfiles y un personal altamente calificado.

Por otra parte, el director expresa que el proceso de selección y vinculación de personal, señala que es importante indicar que la organización durante toda su existencia establece compromisos, políticas; e incluye además reclutamiento y selección pero con mayor porcentaje la recomendación. Así mismo, establece que por lo general la inducción se lleva a cabo mediante el conocimiento que se da por parte del departamento de gestión de talento humano en conocer los aspectos corporativos, manual de funciones e instalaciones. La selección del personal, prima la recomendación, tanto de trabajadores de carácter político.

También se destaca que las actividades para fomentar el trabajo en equipo son relativamente muy pocas, cada colaborador cumple con su función individual. Sin embargo, se viene trabajando porque ese trabajo sea grupal e incluya además una comunicación asertiva y productiva, con miras a que el desempeño en las actividades genere la mayor satisfacción posible para los usuarios.

La evaluación de desempeño no es común en Cofrem, sólo existe informes por parte del trabajador de manera escrita del trabajador, lo que conlleva a que las tareas se vienen desempeñando bien. A todo el personal que integra Cofrem, desde su ingreso se le informa el cumplimiento de sus funciones a cabalidad. Cualquier novedad que genere actitudes negativas es despedido por la organización.

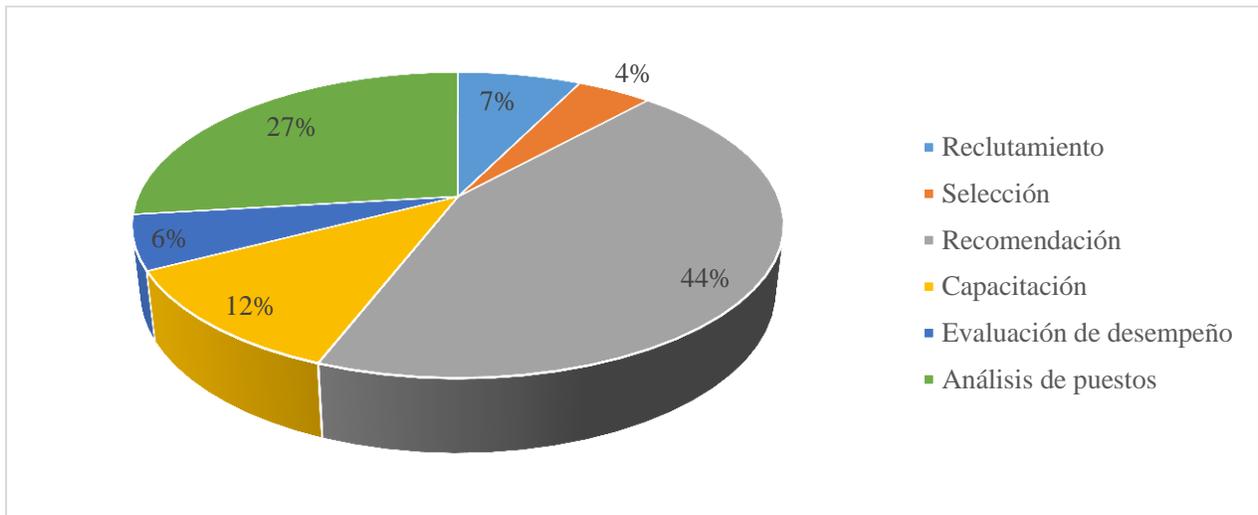


Figura 7. ¿Señale los procesos de gestión humana vigentes en Cofrem?

Fuente: elaboración propia.

Capacitación del personal. Se evidencia: solicitud del talento humano, el 24%; necesidades detectadas por Cofrem, el 71%; requerimientos, el 5%. El factor capacitación y desarrollo debe establecerse como un programa congruente y convergente con el plan que posee la organización y permite a su vez hacer secciones de grupo para asimilar las experiencias, crear y evaluar lo adquirido en dicha capacitación o seminario, talleres, entre otros; para además que incluya evaluación en cuanto a la inversión y el retorno de la capacitación. Cuando se forma y capacita al personal, se genera desde luego mayor responsabilidad, productividad y sentido de pertenencia empresarial.

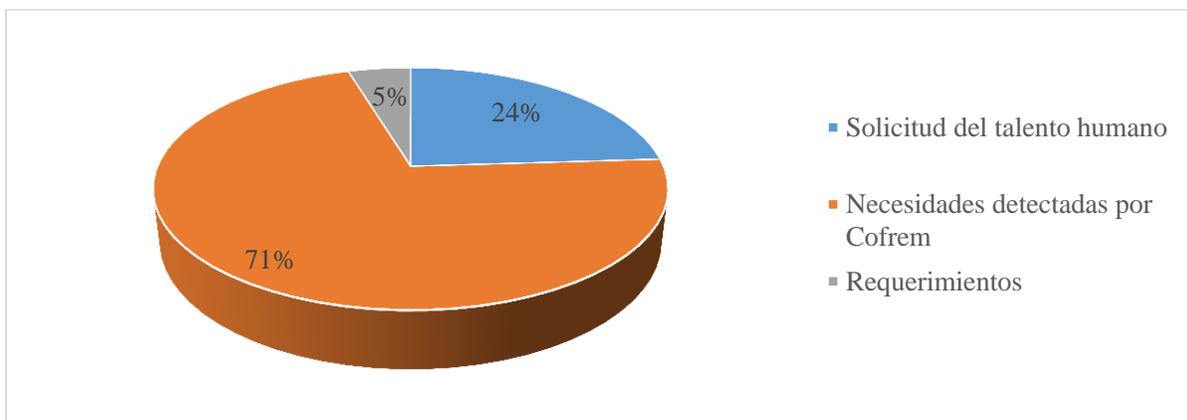


Figura 8. ¿Las capacitaciones se realizan con base en?

Fuente: elaboración propia.

Conocimiento del manual de funciones. Las respuestas conllevan a establecer: sí, el 75%; no, el 11%; no existe, el 14%. El manual de funciones es indispensable para el colaborador, si se tiene en cuenta que allí se describen y analizan las cargas y actividades que debe realizar por administrar efectivamente el talento humano y estar equipado de un personal que tenga el perfil requerido para cada cargo. Es decir, constituye un documento que compila las diferentes descripciones del puesto de trabajo asignado y que se convierte en imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión del personal. Por tanto, Cofrem debe preparar y dar a conocer a cada uno de los empleados las responsabilidades, funciones y requisitos para ser parte de la organización; y de esta manera describir con claridad todas las actividades, teniendo en cuenta sus ventajas y desventajas las necesidades e importancia del manual.

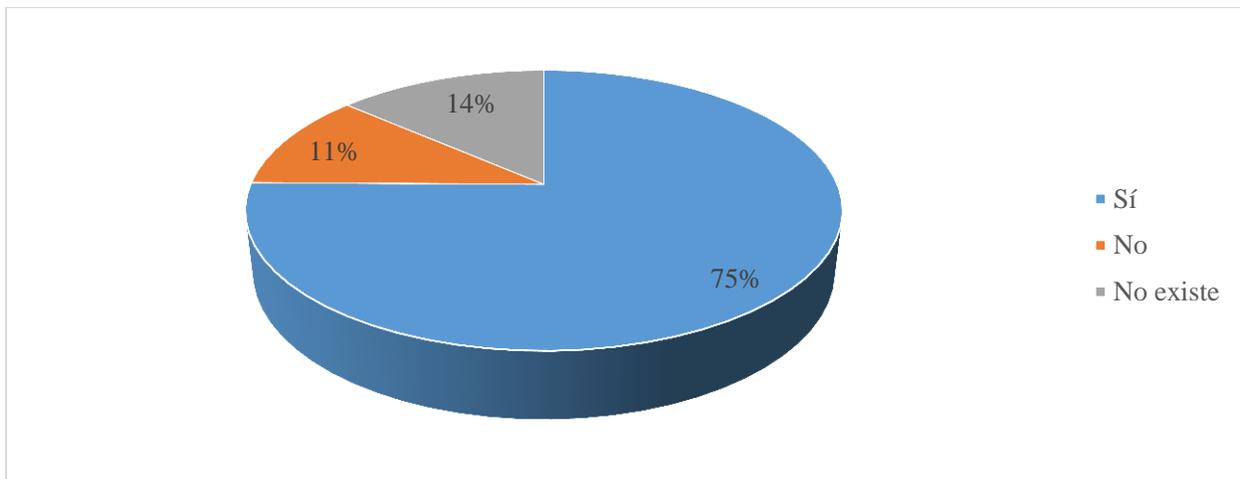


Figura 9. ¿Existe un manual de funciones y es conocido por todos?
Fuente: elaboración propia.

Sistema de incentivos. Los encuestados manifiestan: siempre, el 20%; frecuentemente, el 12%; algunas veces, el 21%; ocasionalmente, el 19%; nunca, el 28%. La productividad laboral juega un papel de relevancia, si se tiene en cuenta que, si se lleva a cabo de manera pertinente, la organización podría tener a futuro una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial. Por consiguiente, para aumentar la productividad laboral requiere de varios factores tales como: conocimientos de los productos y servicios, innovación y creatividad, evaluación, seguimiento, utilización de recursos adecuados, calidad y desempeño de una función con ética y responsabilidad, generando valor agregado a todos los usuarios que se benefician al estar afiliado

con la organización. Así mismo, la productividad se convierte en una medida deficiente de talento humano. De ahí, que la gerencia debe establecer procesos de seguimiento y control permanente para mejorar desde luego la productividad laboral en el desempeño del talento humano teniendo en cuenta la relación costo laboral versus beneficio.

A través de la entrevista al director, se indica que el sistema de incentivos o motivación que opera en Cofrem, es relativamente deficiente. Sin embargo, se viene aplicando motivaciones e inventivos a través de felicitaciones y reconocimientos, ascensos en menor escala.

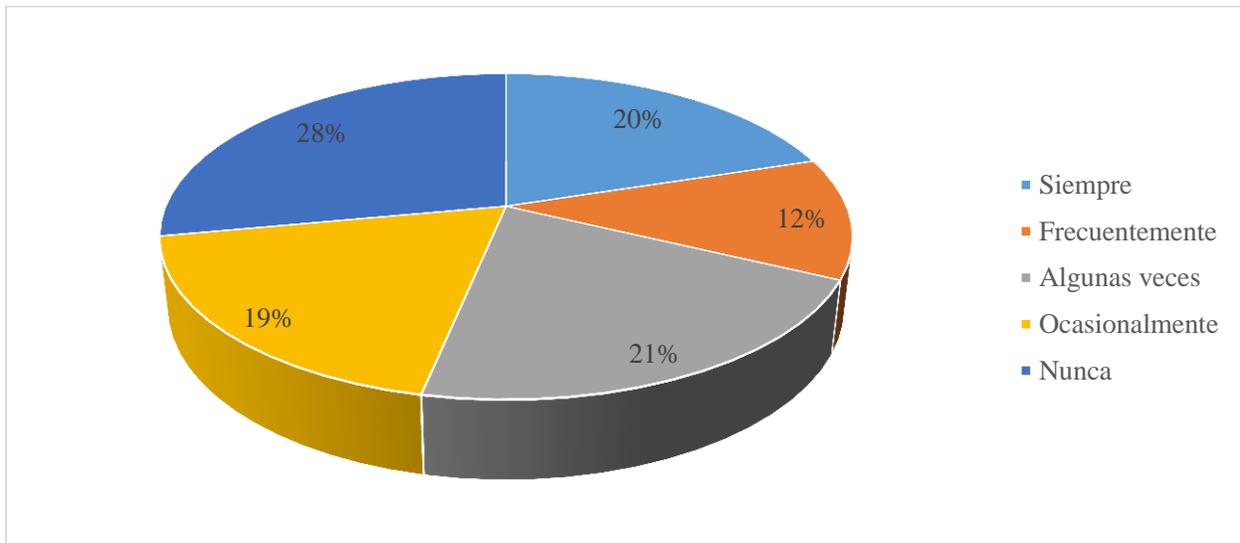


Figura 10. ¿Tiene establecido la empresa incentivos que contribuyan a la productividad laboral?
Fuente: elaboración propia.

Relaciones entre empleados. Los encuestados expresaron: siempre, el 30%; frecuentemente, el 28%; algunas veces, el 24%; ocasionalmente, el 12%; nunca, el 6%. Los valores que hacen referencia al buen trato, respeto y cordialidad, además de la responsabilidad, trabajo en equipo, toma de decisiones, cooperación y apoyo, liderazgo, riesgos, comunicación, control e identidad. Son variables o dimensiones que se encuentran en el quehacer del mundo de los negocios pero que deben manejarse con la mayor responsabilidad, organización, supervisión, calidad de las relaciones, capacitación y desarrollo, motivando y estimulando al talento humano para que sea más productivo y competitivo en el desempeño de sus funciones.

Según el director, los mecanismos existentes en Cofrem para fomentar las relaciones, se expresa que se procura mantener interrelaciones personales armónicas y dinámicas que genere confianza, apoyo, colaboración, ayuda y toma de decisiones acertadas. Existe un comité de convivencia laboral, como también un manual de funciones que establece lineamientos de buenas relaciones y comportamiento.

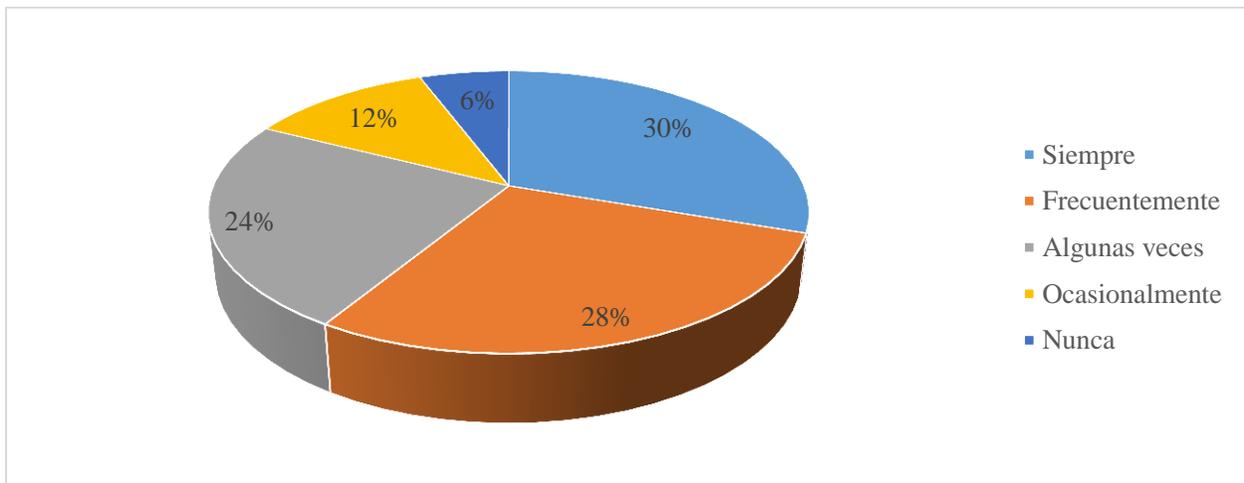


Figura 11. ¿Se evidencia el buen trato, respeto y cordialidad generado por los miembros de la organización?

Fuente: elaboración propia.

Trabajo en equipo y compromiso. Se indica que: siempre, el 5%; frecuentemente, el 6%; algunas veces, el 9%; ocasionalmente, el 26%; nunca, el 54%. El trabajo en equipo presenta grandes ventajas y beneficios para solucionar problemas de forma mucho más ágil y oportuna. Así mismo, establece nuevos objetivos y conduce a una mayor renovación y efectividad; como también entender el valor de la ética, los compromisos, confianza, evaluación en el desempeño y procura siempre mejoras continuas. También contribuye a la motivación laboral y reconocimiento de cada trabajador para que tenga en cuenta sus experiencias, logrando con ello un mejor nivel de desempeño, planificando y promoviendo para ser más competitivo adecuadamente mediante la participación activa y dinámica de equipos. Por consiguiente, debe tener en cuenta convertir el talento humano en un grupo de interdependencia, identidad e interacción, que permita lograr generar trabajos organizacionales permanentes y continuo en cumplimiento de los objetivos y propuestas.

Para el director, el factor existe a través de Bienestar Social, integración del personal, consistente en: actividades recreativas y deportivas, visita a los centros vacacionales que tiene Cofrem.

Como no existe un trabajo en grupos efectivo, pues la habilidad creativa innovativa es escasa, dificulta adaptarse a nuevas situaciones y ayudar a ver las ventajas y beneficios en el trabajo en equipo.

Cuando se llevan a cabo charlas por áreas, se aprovecha para recalcar la importancia en trabajo en equipo, responsabilidades, diálogos amistosos, comunicación asertiva y por ende relaciones; apoyo y colaboración mutua.

La confianza se genera en el respeto en minimizar los conflictos, en resolver las inquietudes o sugerencias de manera ágil y oportuna y teniendo en cuenta una visión compartida de valores para promocionar desde adentro y mantener la motivación del equipo.

En la actualidad no existe, pero se viene trabajando fuertemente para que se constituya equipos de trabajo que desarrollen creatividad y gran aceptación para asumir riesgos, nuevas ideas en equipo, ayudando de esta manera la productividad y competitividad laboral.

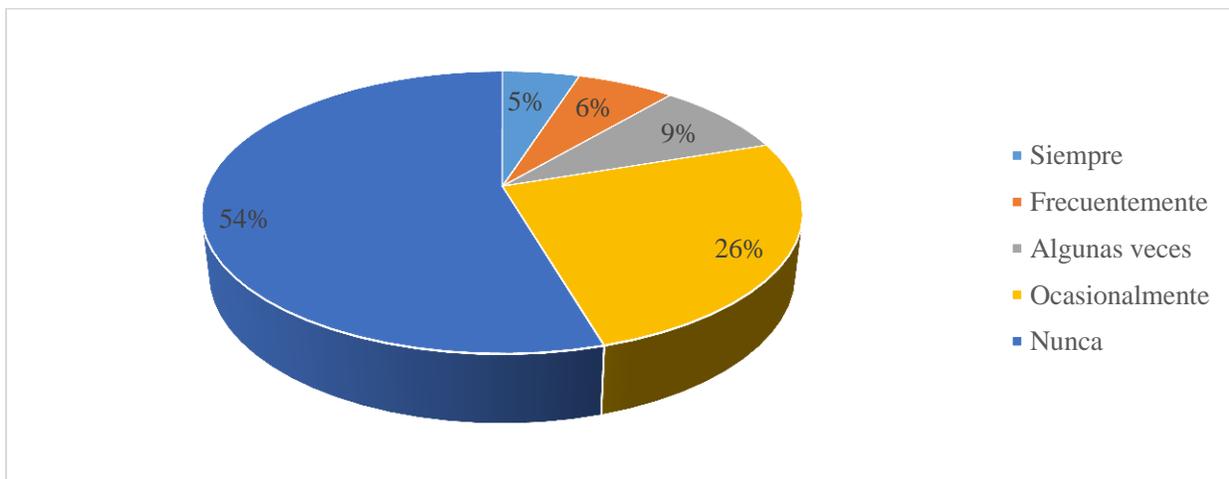


Figura 12. ¿Se logra evidenciar en Cofrem el trabajo en equipo y el compromiso colectivo por parte de los colaboradores?

Fuente: elaboración propia.

Diagnósticos para la mejora continúa. La figura permite mostrar: siempre, el 19%; frecuentemente, el 23%; algunas veces, el 27%; ocasionalmente, el 29%; nunca, el 2%. El mejoramiento continuo contribuye de manera significativa a crear una constancia de propósito acorde con el objeto de la organización, mejorar permanentemente cada proceso, lograr capacitar y desarrollar al talento humano asegurar que la alta gerencia esté comprometida a conformar equipo de alta calidad determinando y analizando donde están los problemas actuales y potenciales, realizando evaluación y seguimiento permanentemente, estableciendo una comunicación a todo el equipo que la integra y aprendiendo de los errores, siendo crítico y constructivo.

Existe diversas formas tales como: memorandos, carteleras, notificación escrita y verbal, como estrategias de mejoramiento, conciliación o retroalimentación. Participación activa, iniciativa y espíritu, disciplina, perseverancia, toma de riesgos, visión de liderazgo, responsabilidad individual, ética y sencillez, colaboración, comunicación, manejo de crisis, productividad y compromiso.

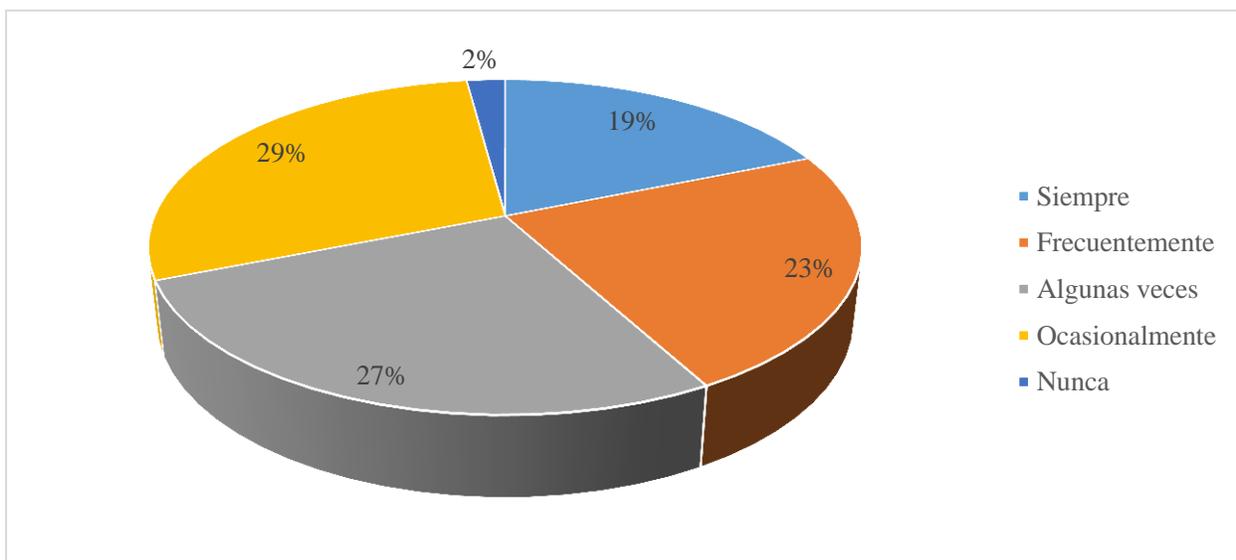


Figura 13. ¿La organización hace permanentemente diagnósticos para el mejoramiento continuo?

Fuente: elaboración propia.

Conocimiento de las necesidades de los usuarios. Los encuestados opinan: siempre, el 27%; frecuentemente, el 23%; algunas veces, el 20%; ocasionalmente, el 28%; nunca, el 2%. Lograr satisfacer las necesidades del beneficiario es una prioridad de todo el talento humano. Por tanto, los productos y servicios ofertados por Cofrem, deben generar plena satisfacción, cumplimiento a los deseos y expectativas de los mismos, para alcanzar los objetivos propuestos y por ende ser más productivo y competitivo en cada una de las operaciones.

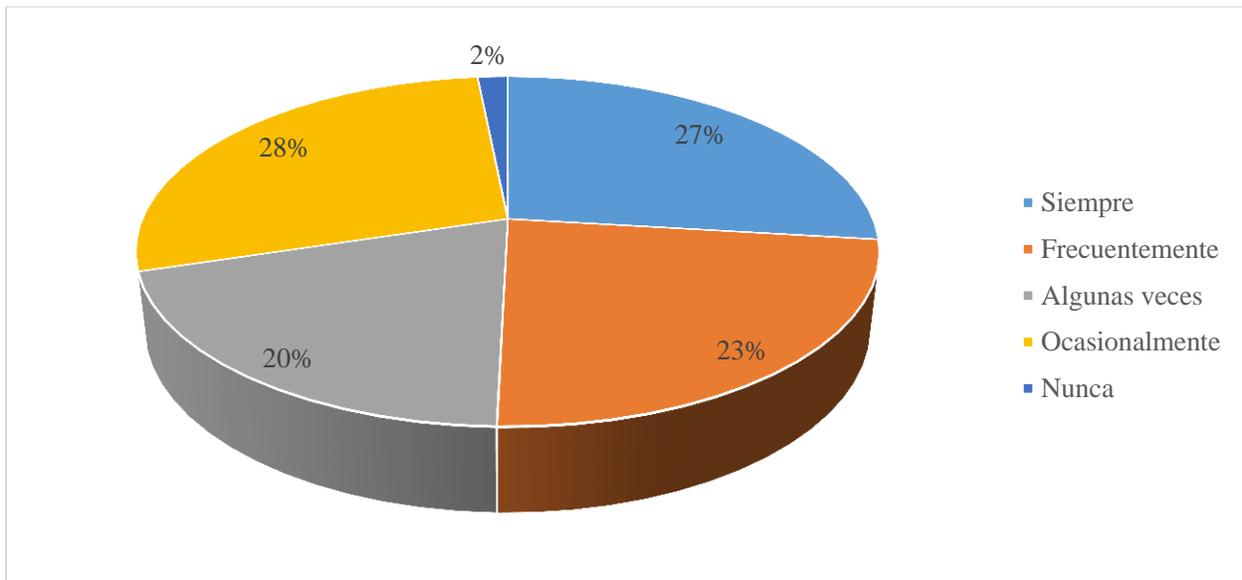


Figura 14. ¿Qué tanto tiene en cuenta al usuario y sus requisitos de calidad (efectividad, tiempos de respuesta) en las decisiones que se toman en la organización por usted u otros niveles?
Fuente: elaboración propia.

Opinión de los usuarios para la toma de decisiones. De acuerdo con la pregunta los encuestados respondieron: siempre, el 31%; frecuentemente, el 28%; algunas veces, el 12%; ocasionalmente, el 16%; nunca, el 13%. Escuchar con atención al usuario; lograr establecer contacto directo, colocarse en los zapatos del usuario conllevan a ventajas competitivas y a la vez minimizar las peticiones, quejas y reclamos correspondiendo de manera ágil y oportuna y articulando de manera coherente y congruente cada uno de los procesos operativos requeridos para dar solución de manera armoniosa entre la relación Cofrem – usuario.

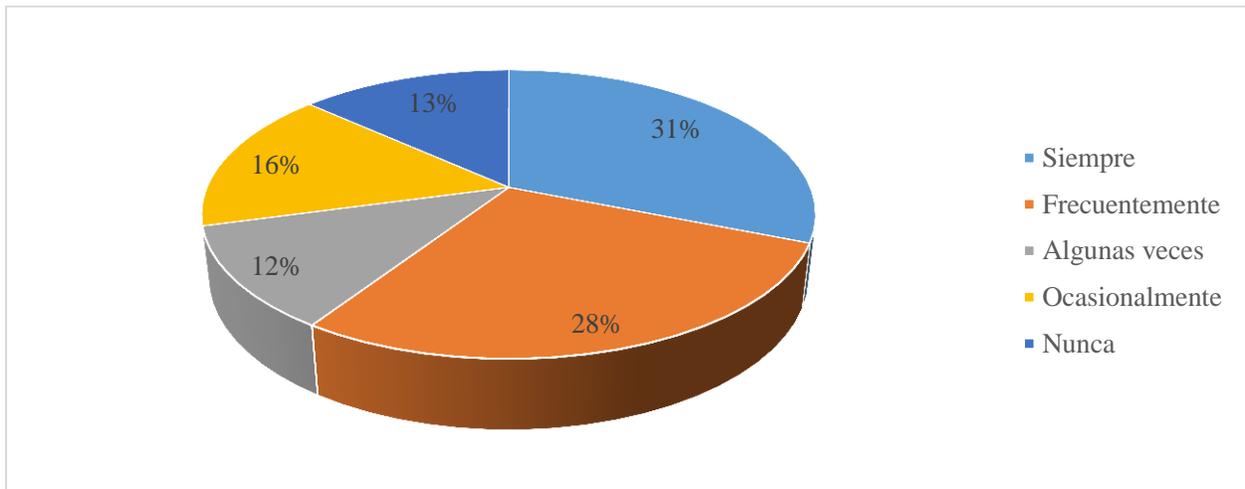


Figura 15. ¿La opinión del usuario es tomada en cuenta para ejecutar acciones de mejoramiento?

Fuente: elaboración propia.

Calidad de los servicios al usuario. Los resultados señalan: siempre, el 21%; frecuentemente, el 29%; algunas veces, el 19%; ocasionalmente, el 27%; nunca, el 4%. Para desarrollar una cultura de servicio al usuario se requiere ante todo disciplina y estrategia de diferenciación e incluye organizar, dirigir y consolidar la organización. De ahí, que todo el talento humano debe entender y hablar el mismo idioma con respecto al servicio; como también compartir una cultura que les otorgue sentido a lo que hacen y les oriente hacia un particular modo de decir y hacer.

Tomando como referencia las opiniones del director se realizan sugerencias cuando el talento humano entrega informes puntuales; con miras a tomar correctivos necesarios para llevar a cabo los procesos.

Finalmente, como opiniones complementarias del director se señala que no se evalúa el clima laboral, pero se percibe un ambiente de trabajo responsable, donde cada colaborador cumple con las funciones y entrega informes de cumplimiento.

No existe una psicóloga organizacional que permita articular y organizar la gestión del talento humano, motive y estimule el desarrollo de un desempeño potencial y se lleve a cabo un trabajo equilibrado, armónico y en equipo.

Si existe el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, pues una de las preocupaciones de Cofrem es la calidad y bienestar del trabajador. Además requerimientos de ley.

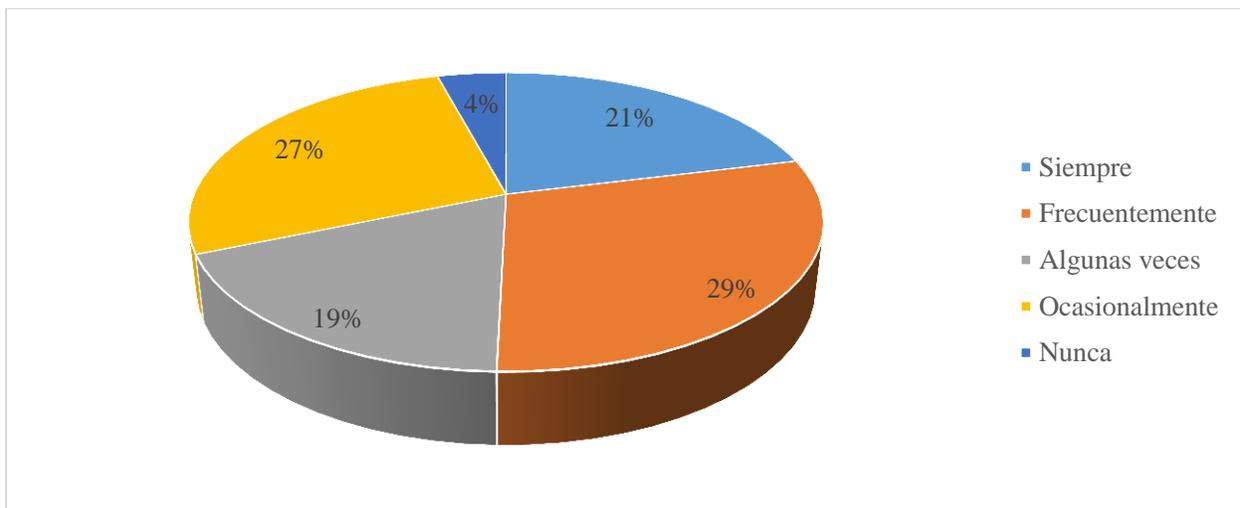


Figura 16. ¿El servicio que ofrece al usuario cumple con los requisitos para seguir en el mercado; es ágil, oportuno, se realiza con sentido humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio?

Fuente: elaboración propia.

Concepto de equipo

Es un conjunto ilimitado de personas con talento y habilidades complementarias directamente relacionadas entre sí, que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes, con un alto grado de compromiso, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por lo cual se considera mutuamente responsable.

Trabajar en equipo

Implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que las instituciones llevan a cabo para alcanzar metas comunes.



Por qué trabajar en equipo

Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

La clave del éxito es



Es saber cómo desenvolvemos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras.

Figura 17. Trabajo en equipo.
Fuente: elaboración propia.

¿Por qué trabajar en equipo?

Desde la óptica individual Desde la óptica organizacional:

- Seguridad.
 - Autoestima.
 - Beneficios mutuos.
 - Sociabilidad.
- Se complementan habilidades.
 - Sinergia.
 - Compromiso y desarrollo.
 - Mayor comunicación.
 - Se da mayor flexibilidad.
 - Es más económico.
 - La creatividad.

Mayor productividad → Mejores resultados

Etapas en el desarrollo de un equipo

Conflicto:

- Primeras dificultades.
- Tensiones y roces.
- Aparecen las diferencias de carácter y personalidad.



Etapas en el desarrollo de un equipo

Formación e integración:

- Optimismo.
- Buena disposición.
- Motivación.
- Entusiasmo.



Etapas en el desarrollo de un equipo

Madurez:

- Superan dificultades.
- Se observan avances.
- Mayor claridad en los roles.
- Se desarrollan habilidades.



7. Conclusiones

El cuestionario dirigido a los colaboradores permitió evidenciar, nivel académico es relativamente bajo de los trabajadores, desconocimiento de los aspectos corporativos, proceso de gestión humana dirigidos a la recomendación de los perfiles; capacitación con base en la solicitud de talento humano y necesidades detectadas por Cofrem; existencia de un manual de funciones, pero desconocido en la mayoría de los empleados, incentivos acordes con la actividad laboral, existencia del buen trato, respeto y cordialidad, falta de trabajo en equipo y compromiso colectivo, al igual carencia en el diagnóstico del mejoramiento continuo, falta de requerimiento de calidad a las incidencias del usuario y una verdadera cultura de vocación del servicio.

Con respecto a la entrevista al jefe de talento humano se indica que los procesos de vinculación y selección de personal, establece compromisos de carácter político que limitan en muchos de los casos la eficacia de los procesos. Es decir, prima la recomendación para el ingreso de los colaboradores. La inducción de todo nuevo colaborador permite conocer los aspectos corporativos, manual de funciones e infraestructura. Como también es escaso el fomento de trabajo en equipo para la productividad laboral; no se lleva a cabo con eficacia una evaluación de desempeño ni se establece presupuesto, programación y planificación para el desarrollo del personal adecuado. Solo existe responsabilidad individual, pero se requiere de un trabajo en equipo que contribuya a la solución de problemas.

En cuanto a los factores asociados en equipo, se conceptualiza qué es equipo, se indica de qué manera trabajar y por qué trabajar en equipo, se establece las etapas en el desarrollo de un equipo eficaz, se ilustra los factores que hacen un equipo exitoso; se muestra por qué fallan los equipos y cómo aprendemos a trabajar en equipo.

Finalmente, se establece un cuadro que muestra el perfil identificado por los trabajadores, sintetizando de manera generalizada los factores o variables que se relacionan para los respectivos análisis, tales como nivel educativo, características, procesos de vinculación personal, proceso de motivación, cargos, habilidades, competencias. Donde se especifica detalladamente las acciones y actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales e institucionales.

8. Recomendaciones

- a) Es importante socializar los factores asociados al trabajo en equipo con miras a generar una mayor productividad laboral.
- b) El departamento de gestión humana, que existe en Cofrem, tiene como tarea dar a conocer los aspectos corporativos que posee la corporación (misión, visión, principios, valores, políticas, programas y objetivos). Si sólo se redacta y se establecen por escrito y no se dan a conocer difícilmente se alcanzarán los objetivos de manera eficaz y eficiente.
- c) Programar capacitación y desarrollo al talento humano, mediante talleres, seminarios, acorde con los requerimientos al cargo asignado.
- d) Es importante que se tenga un proceso de vinculación de personal que cumpla con las siguientes fases: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación. De tal manera que se logre tener el perfil requerido para desempeñar el puesto.
- e) El manual de funciones debe darse a conocer, por todos los integrantes como una manera de retroalimentación al desempeño a sus funciones.
- f) Es relevante que exista motivación laboral permanente y continuar utilizando para ello entre otros aspectos: bonos, reconocimientos, felicitaciones, capacitación, ascensos.
- g) Tener en cuenta que para la satisfacción del usuario, se debe poseer actitudes, habilidades y destrezas y de esta manera cumplir con las expectativas, gustos y necesidades.

Referencias Bibliográficas

- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bermúdez, L. T. y Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Celorio & Dines (2006). *Comunicación y servicio*. Quito: Celorio & Dines Internacional.
- Chiesa de Negri, C. (2008). *Dirigir vendedores es mucho más*. Primera edición. Barcelona: Ediciones Urano.
- Elnerz, M. (2013). *Domine el miedo al fracaso*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Fonolibros.
- Fainstein, H. N. (2001). *El trabajo en equipo en las organizaciones*. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. Disponible en: http://old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1059.pdf
- García Sanchidrián, J. (2008). *¿Problemas? Resuélvalos en equipo*. Madrid, España: FC Editorial.
- Gómez Mujica, A. & Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011
- Interconsulting Bureau S. L. (2015). *Motivación para el trabajo en equipo*. Primera edición. Bogotá: Ediciones de la U.

Katzenbach, J. & Smith, D. (1995). *La sabiduría de los equipos*. España: Editorial APD.

Kepner, C. & Tregue, B. (1989). *El nuevo directivo racional*. México: McGraw-Hill.

Martínez Bermúdez, R. (2016). *Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Bogotá: Ediciones de la U.

McClain, G. & Romaine, D. (2010). *El gran libro de la gerencia de personal: todo lo que necesitan saber los nuevos gerentes*. Bogotá: Editorial Panamericana.

Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología*. México: Editorial McGraw-Hill.

Meza, F. J. (2006). *Gestión y desarrollo del potencial humano*. Programa de habilidades gerenciales. México, D.F.: ITESM Editores.

Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E. & Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación cualitativa – cuantitativa y redacción de la tesis*. Tercera edición. Bogotá: Ediciones de la U.

Rodríguez Valencia, J. (2015). *Decisiones gerenciales efectivas*. Segunda edición. México: Editorial Trillas.

Ross, D. (2013). *Administración de personal y del desempeño*. México: Editorial Trillas.

Salkind, N. J. (1998). *Método de investigación*. México, D.F.: Editorial Prentice Hall.

Simon, H. (2014). *Estrategia para competir: lecciones poderosas para una administración más efectiva*. Primera edición. México, D.F.: Editorial Trillas.

Toro Suarez, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas Especialización

Alta Gerencia. Disponible en:
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13939/2/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., Paris, G. & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado, Revista de Curriculum y formación del profesorado*, 15(3). pp. 329-344. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL8.pdf>

Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Cuarta edición. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Legis.

Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Trillas.

Van Den Berghe, E. (2010). *Gestión y Gerencia empresariales*. Segunda edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario a colaboradores.

Objetivo: cuestionario dirigido al talento humano que integra Cofrem con la finalidad de identificar el trabajo en equipo como herramienta de gestión humana.

1. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

- a. ____ Secundaria.
- b. ____ Técnico.
- c. ____ Tecnológico.
- d. ____ Profesional.
- e. ____ Especialización.
- f. ____ Otro ¿Cuál? _____

2. ¿El direccionamiento estratégico (misión, visión, principios y valores), son conocidos por todos los integrantes del equipo que labora en Cofrem?

- a. ____ Si.
- b. ____ No.

3. ¿Señale los procesos de gestión humana vigentes en Cofrem?

- a. ____ Reclutamiento.
- b. ____ Selección.
- c. ____ Recomendación.
- d. ____ Capacitación.
- e. ____ Evaluación de desempeño.
- f. ____ Análisis de puestos.

4. ¿Las capacitaciones se realizan con base en?

- a. ____ Solicitud del talento humano.
- b. ____ Necesidades detectadas por Cofrem.
- c. ____ Otro ¿Cuál? _____

5. ¿Existe un manual de funciones y es conocido por todos?

- a. ____ Si.
- b. ____ No.
- c. ____ No existe.

6. ¿Tiene establecido Cofrem incentivos que contribuyan a la productividad laboral?

- a. ____ Siempre.
- b. ____ Frecuentemente.
- c. ____ Algunas veces.
- d. ____ Ocasionalmente.
- e. ____ Nunca.

7. ¿Se evidencia el buen trato, respeto y cordialidad generado por los miembros de la organización?

- a. ____ Siempre.
- b. ____ Frecuentemente.
- c. ____ Algunas veces.
- d. ____ Ocasionalmente.
- e. ____ Nunca.

8. ¿Se logra evidenciar en Cofrem el trabajo en equipo y el compromiso colectivo por parte de los colaboradores?

- a. ____ Siempre.
- b. ____ Frecuentemente.
- c. ____ Algunas veces.
- d. ____ Ocasionalmente.
- e. ____ Nunca.

9. ¿La organización hace permanentemente diagnósticos para el mejoramiento continuo?

- a. ____ Siempre.
- b. ____ Frecuentemente.
- c. ____ Algunas veces.
- d. ____ Ocasionalmente.
- e. ____ Nunca.

10. ¿Qué tanto tiene en cuenta al usuario y sus requisitos de calidad (efectividad, tiempos de respuesta) en las decisiones que se toman en la organización por usted u otros niveles?

- a. ____ Siempre.
- b. ____ Frecuentemente.
- c. ____ Algunas veces.
- d. ____ Ocasionalmente.
- e. ____ Nunca.

11. ¿La opinión del usuario es tomada en cuenta para ejecutar acciones de mejoramiento?

- a. ____ Siempre.
- b. ____ Frecuentemente.

- c. ____ Algunas veces.
- d. ____ Ocasionalmente.
- e. ____ Nunca.

12. ¿El servicio que ofrece al usuario cumple con los requisitos para seguir en el mercado; es ágil, oportuno, se realiza con sentido humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio?

- a. ____ Siempre.
- b. ____ Frecuentemente.
- c. ____ Algunas veces.
- d. ____ Ocasionalmente.
- e. ____ Nunca.

Gracias por su colaboración

Apéndice B. Entrevista al directo de Cofrem.

Formato de entrevista.

Objetivo: entrevista dirigida al director y colaborador de Cofrem. Con el propósito de conocer e identificar la gestión humana y trabajo en equipo llevado a cabo en la organización.

1. ¿Cómo se lleva a cabo en la empresa el proceso de selección y vinculación de personal?

Es importante indicar que la Organización
durante toda su existencia establece compro-
misos políticos, e incluye además reclutamiento,
selección, pero con mayor l. la recomendación.

2. ¿Cuáles son los aspectos que se tienen en cuenta para la selección del personal?

Primera la recomendación, tanto de trabajadores
de carácter político.

3. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción al personal vinculado a la empresa?

Por lo general la inducción se lleva a cabo
mediante el conocimiento que se da por parte
del Departamento de Gestión de Talento Humano,
en conocer los aspectos corporativos, manual de
funciones e instalaciones.

4. ¿Qué actividades "cursos", seminarios, se llevan a cabo en la empresa para fomentar el trabajo en equipo?

Son relativamente muy pocas, cada colaborador
cumple con su función individual. Sin embar-
go se viene trabajando porque es trabajo sea
grupal en. incluye además una comunicación
a certivo y productivo, con miras a que el
desempeño en las actividades genere la ma-
yor satisfacción posible para los usuarios.

5. ¿Cómo se evalúa el desempeño laboral?

La evaluación de desempeño no es común en Cofrem, sólo existe informes por parte del trabajador de manera escrita, del trabajador, lo que conlleva a que las tareas se vayan desempeñando bien.

6. ¿Cuáles son los mecanismos existentes para mejorar el desempeño laboral y fomentar el desarrollo del personal?

A todo el personal que integra Cofrem, desde su ingreso se le informa el cumplimiento de sus funciones o cobalidad. Cualquier novedad que genere actitudes negativas es despedido por la Organización.

7. ¿Qué estímulos existen en la empresa para fomentar el trabajo en equipo?

Existe a través de Bienestar Social, integración del personal consistente en: Actividades recreativas y deportivas, visita a los centros vacacionales que tiene Cofram.

8. ¿Qué mecanismos existen en Cofrem para fomentar las relaciones formales e informales?

Se procura mantener interrelaciones personales armónicas y dinámicas que genere confianza, apoyo, colaboración, ayuda y toma de decisiones acertadas.

9. ¿Cómo es el sistema de incentivos o motivación que opera en Cofrem?

Es relativamente deficiente. Sin embargo se tiene aplicando motivaciones e incentivos a través de: Felicitaciones y reconocimientos, ascensos en menor escala.

10. ¿Cuál es la normativa o procedimiento existente para la resolución de conflictos?

Existe un comité de convivencia laboral, como también un manual de funciones que establece lineamientos de buenas relaciones y comportamiento.

11. ¿Se lleva a cabo valoración de habilidades como estilo para resolver problemas?

Se realizan sugerencias cuando el Talento Humano entrega informes puntuales; con mira a tomar correctivos necesarios para llevar a cabo los procesos.

12. ¿Cómo opera el sistema de comunicación en Cofrem (medios de comunicación, ordenes, informes, retroalimentación, llamados de atención, entre otros)?

Existe diversas formas tales como: Memorandos, carteleras, notificación escrita y verbal, como estrategias de mejoramiento, conciliación o retroalimentación.

13. ¿En general, describa las competencias y habilidades que poseen los empleados de Cofrem?

Participación activa, iniciativa y espíritu, disciplina, perseverancia, toma de riesgos, visión de liderazgo, responsabilidad individual, ética y sencillez, colaboración, comunicación, manejo de crisis, productividad y compromiso

14. ¿Existen en Cofrem equipos de trabajo formalmente establecidos y reconocidos? ¿Cuáles son?

Cómo operan (qué funciones o actividades concretas tienen asignadas)?

En la actualidad no existe, pero se viene trabajando fuertemente para que se constituya equipos de trabajo, que desarrollen creatividad y gran aceptación para asumir riesgos, nuevas ideas en equipo. ayudando de esta manera la productividad y competitividad laboral.

15. ¿Cofrem realiza evaluación de clima laboral? ¿Cuáles son los resultados obtenidos? ¿Qué mecanismos se aplican para mejorar los indicadores cuando no son favorables?

No se evalúa el clima laboral, pero se percibe un ambiente de trabajo responsable, donde cada colaborador cumple con sus funciones y entrega informes de cumplimiento.

16. ¿Cuenta Cofrem con una psicóloga organizacional?

No existe una psicóloga organizacional que permita articular y organizar la gestión del talento humano, motive, estimule el desarrollo de un desempeño potencial y se lleve a cabo un trabajo equilibrado, armónico y en equipo.

17. ¿Cuenta Cofrem con un departamento de salud y seguridad en el trabajo? ¿Qué actividades realiza?

Si existe el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo; pues una de las preocupaciones de Cofrem es la calidad y bienestar de trabajador. Además requerimientos de ley.

18. ¿Se promueven ideas o creatividad a nivel de grupo?

Como no existe un trabajo en grupo efectivo, por la habilidad, creativa innovativa es escasa, dificulta adaptarse a nuevas situaciones y ayudar a ver las ventajas y beneficios en el trabajo en equipo.

19. ¿Qué barreras existen para resolver problemas de grupo?

Cuando se llevan a cabo charlas por áreas, se aprovecha para recalcar la importancia en trabajo en equipo, responsabilidades, diálogos amistosos, comunicación acertada y por ende relaciones, apoyo y colaboración mutuo.

20. ¿Cree usted que existe confianza en el grupo de trabajo?

La confianza se genera en el respeto, en minimizar los conflictos, en resolver las inquietudes o sugerencias de manera civil y oportuna y teniendo en cuenta una visión compartida de valores para promover desde adentro y mantener la motivación del equipo.

Gracias por su colaboración