

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

**TRABAJO EN EQUIPO Y DESEMPEÑO LABORAL EN
EL ÁREA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA GRUPO 3C
SAC. LIMA – 2018**

Para Optar : Título Profesional de Licenciado en
Administración

Autor : Bach. Gisela Elena Musayón Ganoza

Asesor : Mg. Graciela Soledad Verastegui Velásquez

Línea de Investigación: Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos
Institucional

Fecha de Inicio : 16/04/2019

Fecha de Culminación : 20/10/2020

Huancayo - Perú

2020

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TESIS

**Trabajo en Equipo y Desempeño Laboral en el Área de Cobranzas
de la Empresa Grupo 3C SAC. Lima – 2018**

PRESENTADO POR:

Bach. Gisela Elena Musayón Ganoza

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

Licenciado en Administración

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

APROBADO POR LOS SIGUIENTES JURADOS

PRESIDENTE

PRIMER MIEMBRO

SEGUNDO MIEMBRO

TERCER MIEMBRO

Huancayo, ____ del _____ de 2020

ASESOR

Mg. Graciela Soledad Verastegui Velásquez

DEDICATORIA

Con todo mi amor a mi hija Gisela
Diana, a mis amados padres y a mi querida
familia por motivarme a seguir adelante para
hacer realidad mis sueños.

Gisela Elena

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar con éxito esta etapa de mi vida y representar mi fuente de inspiración para seguir adelante.

A mi familia, por motivarme con su apoyo incondicional durante mi formación académica.

A mi docente asesor la Mg. Graciela Soledad Verastegui Velásquez

A la Universidad Peruana Los Andes por brindarnos educación superior de calidad.

La AUTORA

INDICE

Hoja de aprobación de jurados	ii
Asesor	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	v
Índice	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xiv
Resumen	xvii
Abstract	xvii
Términos clave utilizados en la investigación.....	xix
Introducción.....	xx

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

I.	PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA	
1.1	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	22
1.2	FORMULACION DEL PROBLEMA	27
1.2.1	Problema General.....	27
1.2.2	Problemas Específicos	27
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	27
1.3.1	Objetivo General	27
1.3.2	Objetivos Específicos	27
1.4	JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	28
1.4.1	Justificación Teórica.....	28

1.4.2	Justificación Práctica	28
1.4.3	Justificación Metodológica	29
1.4.4	Justificación Social.....	29
1.4.5	Justificación de Conveniencia.....	29
1.5	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
1.5.1	Delimitación Espacial.....	30
1.5.2	Delimitación Temporal.....	30
1.5.3	Delimitación Conceptual o Temática	30

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

II.	MARCO TEORICO	31
2.1	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	31
2.2	BASES TEÓRICAS	38
2.3	DEFINICION DE CONCEPTOS	79
2.4	HIPOTESIS Y VARIABLES	81
2.4.1	Hipótesis General	81
2.4.2	Hipótesis Específicas	81
2.5	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	82

CAPITULO III

METODOLOGÍA

III.	METODOLOGIA	84
3.1	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	84
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	84
3.3	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	84
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	84

3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	85
3.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	86
	3.6.1Técnicas de Recolección de Datos	86
	3.6.2Instrumentos de Recolección de Datos.....	86
3.7	PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	86

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

IV.	ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS	88
4.1	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	88
4.2	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS EN TABLAS Y FIGURAS.....	88
4.2.1	Datos de Filiación.....	88
4.2.2	Estadística descriptiva de la Variable Trabajo en equipo.....	93
4.2.3	Estadística descriptiva de la Variable Desempeño laboral.....	114
4.2.4	Resultados Inferenciales	146
4.3	DISCUSION DE RESULTADOS	149
	CONCLUSIONES	152
	RECOMENDACIONES	153
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154
	ANEXOS.....	158
	MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	159
	MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	160
	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	164
	CONSIDERACIONES ETICAS	168
	PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE TRABAJO EN EQUIPO EMPRESA	
	GRUPO 3 C SAC.	169

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Observaciones en Proceso de Cobranzas.....	25
Tabla 2. Diferencias entre Grupo de trabajo y Equipo de Trabajo	59
Tabla 3. Sexo de los empleados del área de Cobranzas.....	88
Tabla 4. Edad de los empleados del área de Cobranzas.....	89
Tabla 5. Grupo ocupacional de los empleados del área de Cobranzas	90
Tabla 6. División del área de Cobranzas.....	91
Tabla 7. Sede	92
Tabla 8. Conozco cuál es la Visión, Misión y Valores centrales de la empresa Grupo 3C S.A.C. y me identifico con ella	93
Tabla 9. En la empresa Grupo 3C S.A.C., se prioriza y trabaja en función a las necesidades del Cliente	94
Tabla 10. En la empresa Grupo 3C S.A.C. los intereses personales de los trabajadores se encuentran alineados con los objetivos de la organización y se trabaja con compromiso activo y vigente	95
Tabla 11. En la empresa Grupo 3C S.A.C. me siento motivado permanentemente	96
Tabla 12. Considero que tengo actitudes para dejarme liderar, acompañar y moldear dentro de la empresa Grupo 3C S.A.C. y el estilo de liderazgo de "acompañamiento" predomina sobre el estilo de liderazgo de "solo jefe"	97
Tabla 13. En la empresa Grupo 3C S.A.C., la comunicación es horizontal y no existen los grupos cerrados y aislados de las demás personas y son dinámicas en relación al trabajo.....	98
Tabla 14. Los procesos de planeación dentro de la empresa Grupo 3C S.A.C., son participativos con los trabajadores y hay igualdad para hombres y mujeres	99
Tabla 15. Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi Área de	

trabajo en la empresa Grupo 3C S.A.C.....	100
Tabla 16. Existen procedimientos funcionales y reglas que regulen el funcionamiento del equipo de trabajo de la empresa Grupo 3C S.A.C	101
Tabla 17. Conozco y estoy de acuerdo con el procedimiento de Bienvenida, Prospección y Calificación a los clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C	102
Tabla 18. Conozco y estoy de acuerdo con el procedimiento de identificación de Contactos y Principio del servicio a los clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C.....	103
Tabla 19. En la empresa Grupo 3C S.A.C. existen reglas y procedimientos informales dentro del equipo. Los roles y tareas se distribuyen aunque no se documentan y la mayoría de los miembros realizan sus tareas fuera de plazo y con poca calidad.....	104
Tabla 20. Conozco y estoy de acuerdo con el procedimiento de Seguimiento Despedida y acción de Gracias a los Clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C.....	105
Tabla 21. Conozco las necesidades de los Clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C. .	106
Tabla 22. Todos los miembros del equipo han expuesto sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales	107
Tabla 23. Todos respetan las posturas de los demás intentando entender los puntos fuertes de las mismas Las discrepancias se han abordado y han permitido considerar nuevas ideas o nuevos puntos de vista que han enriquecido el resultado de la empresa Grupo 3C S.A.C.....	108
Tabla 24. Los problemas se abordan aplicando un método previamente acordado, se analizan con datos y en la resolución se potencia la creatividad que permita generar planteamientos y soluciones innovadoras en la empresa Grupo 3C S.A.C. ...	109
Tabla 25. Todos los miembros del equipo exponen sus opiniones abiertamente y proporcionan datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones,	

escuchan atentamente y con respeto las opiniones e ideas del resto sin interrumpirles en su exposición, parafraseando lo que dicen para estar seguros de haber entendido, están abiertos a otras formas de pensar y trabajar y, valoran de manera constructiva y respetuosa las opiniones de los demás en la empresa Grupo 3C S.A.C.....	110
Tabla 26. Además el Gerente o Jefe se involucra haciendo un seguimiento del funcionamiento del equipo y de los resultados que vayan obteniendo de tal manera que el equipo recibe feedback por parte del profesor sobre su trabajo tanto durante la realización del mismo como al finalizar en la empresa Grupo 3C S.A.C .	111
Tabla 27. Los Directivos muestran su compromiso personal y su entusiasmo, provoca intelectualmente a su gente, escucha, delega y da luego feedback constructivo a los miembros del equipo en la empresa Grupo 3C S.A.C.	112
Tabla 28. Los miembros del Equipo han estado centrados durante las reuniones, participando activamente, intentando hacer contribuciones y cooperando con el esfuerzo del equipo con actitud de ayuda y colaboración en la empresa Grupo 3C S.A.C.	113
Tabla 29. ¿Se le hace fácil realizar su trabajo?.....	114
Tabla 30. ¿Identifica problemas significativos en su ambiente de trabajo que afectan su desempeño laboral?	115
Tabla 31. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?.....	116
Tabla 32. Establece metas en su trabajo?.....	117
Tabla 33. Realiza su trabajo con iniciativa?.....	118
Tabla 34. ¿Considera que las condiciones de trabajo actuales favorecen su desempeño laboral?.....	119

Tabla 35. Puede empezar sus actividades sin necesidad de supervisión?.....	120
Tabla 36. Aporta con ideas y sugerencias en las actividades asignadas?	121
Tabla 37. Se considera persistente para alcanzar sus metas?	122
Tabla 38. Cumple a cabalidad con las tareas asignadas?	123
Tabla 39. Da solución a problemas con ayuda de otros?	124
Tabla 40. Entrega los resultados de las actividades asignadas a tiempo?	125
Tabla 41. En los conflictos de trabajo usted tiene una actitud conciliadora?.....	126
Tabla 42. Se considera usted colaborador cuando trabaja con otros compañeros?	127
Tabla 43. Tiene usted buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo? ..	128
Tabla 44. Se adapta con facilidad al trabajar con otros compañeros?	129
Tabla 45. Sus compañeros consideran su trabajo como importante?	130
Tabla 46. Si dejara de hacer su trabajo, afectaría el de los demás?	131
Tabla 47. Su jefe inmediato valora su trabajo?	132
Tabla 48. Gracias a su trabajo, su área funciona adecuadamente?	133
Tabla 49. Pide ayuda a otros para poder hacer su trabajo?	134
Tabla 50. Se limita cumplir las indicaciones que recibe?	135
Tabla 51. Tiene libertad para disponer cómo y cuándo hacer sus trabajos?	136
Tabla 52. Tiene independencia para actuar?	137
Tabla 53. Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?	138
Tabla 54. Existe un ambiente de colaboración?	139
Tabla 55. Su jefe le ayuda a resolver los problemas laborales cuando se lo pide?	140
Tabla 56. Hace suyos los problemas laborales de sus compañeros?	141
Tabla 57. Consideran mi opinión al realizar actividades en mi puesto de trabajo?	142
Tabla 58. Participa en la elaboración de los planes de trabajo?	143
Tabla 59. Conoce los objetivos a corto, mediano y largo plazo de su área	

de trabajo?	144
Tabla 60. Usted brinda apoyo a su compañero cuando tiene alguna dificultad para realizar su trabajo?	145
Tabla 61. Pruebas de normalidad de las variables trabajo en equipo y desempeño	146
Tabla 62. Análisis correlacional entre la Variable Trabajo en equipo y la variable Desempeño laboral.....	147
Tabla 63. Análisis correlacional entre la dimensión Acciones Prejudiciales y la variable Trabajo en Equipo.....	147
Tabla 64. Análisis correlacional entre la dimensión Acciones Judiciales y la variable Trabajo en Equipo	148

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Ishikawa.....	24
Figura 2. Diagrama de Pareto.....	26
Figura 3. Sexo de los empleados del área de Cobranzas.....	89
Figura 4. Edad.....	89
Figura 5. Grupo Ocupacional	90
Figura 6. División Laboral	91
Figura 7. Sede Laboral	92
Figura 8. Conocimiento de Organización	93
Figura 9. Enfoque del Negocio.....	94
Figura 10. Alineamiento de Objetivos	95
Figura 11. Motivación.....	96
Figura 12. Liderazgo	97
Figura 13. Tipo de Comunicación	98
Figura 14. Proceso de Planeamiento.....	99
Figura 15. Calidad de Procesos	100
Figura 16. Procedimientos.....	101
Figura 17. Prospección de Clientes.....	102
Figura 18. Identificación de Contactos	103
Figura 19. Reglas y Roles	104
Figura 20. Procedimientos Pos Venta.....	105
Figura 21. Requerimientos de Clientes	106
Figura 22. Opinión de Equipo de Trabajo.....	107
Figura 23. Posición frente a discrepancias	108
Figura 24. Problemas y Métodos.....	109

Figura 25. Posición frente a Observaciones	110
Figura 26. Involucramiento	111
Figura 27. Nivel de Compromiso	112
Figura 28. Nivel de Participación	113
Figura 29. ¿Se le hace fácil realizar su trabajo?	114
Figura 30. Problemas significativos en su ambiente de trabajo	115
Figura 31. Conocimientos necesarios y suficientes para realizar tareas	116
Figura 32. Metas en su trabajo.....	117
Figura 33. Trabajo con iniciativa.....	118
Figura 34. Condiciones de trabajo que favorecen su desempeño laboral	119
Figura 35. Actividades sin necesidad de supervisión	120
Figura 36. Aporta con ideas y sugerencias en las actividades asignadas.....	121
Figura 37. Persistencia para alcanzar sus metas	122
Figura 38. Cumplimiento con las tareas asignadas.....	123
Figura 39. Da solución a problemas con ayuda de otros.....	124
Figura 40. Entrega los resultados de las actividades asignadas.....	125
Figura 41. Conflictos de trabajo y actitud conciliadora.....	126
Figura 42. Se considera colaborador cuando trabaja con otros compañeros.....	127
Figura 43. Buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo.....	128
Figura 44. Adaptación con facilidad al trabajar con otros compañeros.....	129
Figura 45. Sus compañeros consideran su trabajo como importante.....	130
Figura 46. Si dejara de hacer su trabajo, afectaría el de los demás	131
Figura 47. Su jefe inmediato valora su trabajo	132
Figura 48. Gracias a su trabajo, su área funciona adecuadamente	133
Figura 49. Pide ayuda a otros para poder hacer su trabajo.....	134

Figura 50. Se limita cumplir las indicaciones que recibe.....	135
Figura 51. Tiene libertad para disponer cómo y cuándo hacer sus trabajos.....	136
Figura 52. Tiene independencia para actuar.....	137
Figura 53. Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas	138
Figura 54. Existe un ambiente de colaboración.....	139
Figura 55. Su jefe le ayuda a resolver los problemas laborales.....	140
Figura 56. Hace suyos los problemas laborales de sus compañeros.....	141
Figura 57. Consideran mi opinión al realizar actividades en mi puesto de trabajo	142
Figura 58. Participa en la elaboración de los planes de trabajo.....	143
Figura 59. Conoce los objetivos a corto, mediano y largo plazo.....	144
Figura 60. Apoyo a su compañero cuando tiene alguna dificultad.....	145

RESUMEN

La investigación denominado “Trabajo en equipo y Desempeño laboral en el área de cobranzas de la empresa Grupo 3C SAC Lima-2018” trata sobre la aplicación de la metodología del Trabajo en Equipo para la mejora de la productividad en el proceso de cobranzas. El objetivo es establecer la relación entre el Trabajo en Equipo y el Desempeño laboral, el estudio es del tipo no experimental, aplicada, correlacional, con una muestra de 44 colaboradores del área de cobranzas de las cuatro sedes, divididos en dos áreas: prejudiciales y judiciales, se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumentos el cuestionario de Trabajo en Equipo y el cuestionario de Desempeño laboral, para la contrastación de la hipótesis de trabajo se utilizó el método hipotético-deductivo y los resultados muestran que hay una relación entre las variables Trabajo en Equipo y Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018, con un índice de correlación R de Pearson de 0,673, con un nivel de significancia $p=0,000$, hecho que corrobora que existe una correlación positiva entre las variables. El estudio concluye, en que existe relación significativa entre la variable Trabajo en equipo y la variable Desempeño laboral en empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C.

Palabra clave: Trabajo en Equipo, Desempeño laboral, empresa Grupo 3C SAC.

ABSTRACT

The study called "Teamwork and Work Performance in the collection area of the company Grupo 3C SAC Lima-2018" deals with the application of the methodology of Teamwork for the improvement of productivity in the collection process. The objective is to establish the relationship of Teamwork and Work Performance, the study is of the non-experimental, applied, correlational type, with a sample of 44 employees from the collection area of the four headquarters, divided into two areas: preliminary and judicial, the technique of the survey was applied and as instruments the Team Work questionnaire and the Work Performance questionnaire, the hypothetical-deductive method was used to verify the work hypothesis and the results show that there is a relationship between the Variables Teamwork and Work performance of employees in the Collections area of the company Grupo 3C SAC, 2018, with a Pearson R correlation index of 0.673, with a significance level $p = 0.000$, a fact that confirms that there is a correlation positive among the variables. The study concludes that there is a significant relationship between the variable Teamwork and the variable Work performance in employees of the area of Collections of the company Grupo 3C S.A.C.

Keyword: Teamwork, Work performance, company Grupo 3C SAC.

TERMINOS CLAVES UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION

SGC: Sistema Gestión de Cobranza

SCI: Sistema Control de Información

TE: Trabajo en Equipo,

DL: Desempeño laboral,

C: Cobranzas.

PJ: Prejudiciales

J: Judiciales

E: Eficacia,

EFI: Eficiencia.

INTRODUCCION

Hoy como ayer, el hombre fue y es un ser social que necesita mantener relaciones laborales y personales en organizaciones de su entorno tales como la empresa. En la actualidad, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con mayor riesgo y aprenden con mayor rapidez. El fenómeno de la globalización impone a las empresas ser mucho más competitivas que en años pasados y en ese sentido la empresa Grupo 3C S.A.C. no es la excepción.

La estructura organizacional de las empresas requiere equipos de trabajo multidisciplinares para desarrollar procesos complejos, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más útiles en la gestión de cobranzas. En este contexto, la empresa Grupo 3C S.A.C luego de efectuar el análisis estratégico de su sector opto por implantar en las labores diarias el Trabajo en Equipo para desarrollar servicios de cobranza para el cliente, aprendiendo continuamente, generando orgullo de pertenencia a colaboradores y creando sostenidamente valor para sus accionistas.

El trabajo en equipo supone un cambio organizativo amplio, pues influye en diferentes aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación y requiere necesariamente una mayor interacción entre los trabajadores de la empresa u organización, entre profesionales con diferentes especializaciones y en diferentes áreas, técnicos y personal de apoyo. Esta mayor interacción solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. La necesidad de trabajar en equipo, llegó de la mano con propuestas de calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y

procesos de cambio, Premio nacional a la calidad, programas de integración regional y otras que requieren la participación e interrelación de todas las áreas funcionales de las empresas.

La presente investigación estudia la relación entre el Trabajo en Equipo y el desempeño laboral de los empleados del área de cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C con la finalidad de mejorar la calidad de servicio y creando un equipo de cobranza de alto rendimiento.

En el capítulo I, se describe brevemente el planteamiento, sistematización y formulación del problema, problema general y los problemas específicos; así como también el objetivo de la investigación, justificación y delimitación de la investigación.

En el capítulo II, se describe brevemente la fundamentación teórica dando a conocer los antecedentes del estudio, bases teóricas del Trabajo en Equipo y sus dimensiones y de la variable Desempeño laboral con sus respectivas dimensiones, definición de conceptos, hipótesis, variables y operacionalización de las variables sobre la cual se sustenta nuestro estudio.

En el capítulo III, se describe brevemente la metodología, el método de la investigación, el tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, las técnicas de recolección de datos y el procesamiento y análisis de datos.

En el capítulo IV, se presenta los resultados, en tablas, gráficos, el análisis, contrastación de hipótesis de trabajo y la discusión de los resultados.

En la última parte del estudio se presenta las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Según el Manual d de Organización y Funciones de la empresa (2019) “el Grupo 3C S.A.C. es una empresa dedicada a brindar servicios de cobranza para el cliente y brindar asesoramiento empresarial con soluciones integrales a problemáticas de empresas de todos los sectores económicos, tiene clientes en empresas fuera y dentro de Lima Metropolitana, tanto en el sector privado como en el estatal. Actualmente la empresa se encuentra ubicado en la Av. Nicolás De Piérola Nro. 634 - Lima Cercado y no cuenta con un sistema automatizado de gestión de procesos para su portafolio de servicios” (p.5).

La empresa Grupo 3C S.A.C. “pretende mejorar el desempeño laboral en el área de cobranzas, labor que es realizada por los profesionales especializados en las diferentes ramas de la administración de negocios, así como el control de pérdidas en la utilidad que se origina por la deficiente gestión de los empleados. Actualmente la empresa no cuenta y no recurre al apoyo de la tecnología para elaborar, controlar, pronosticar y evaluar el día a día del proceso de acciones pre judiciales y acciones judiciales y recientemente en el año 2018 ha incorporado el Trabajo en Equipo para mejorar los servicios y satisfacer las necesidades de los clientes” (p.6).

Según el Manual d de Organización y Funciones de la empresa (2019) “el proceso de cobranza tiene deficiencias en el método, tecnología, tiempo, mano de obra, material y costo. Se observa el uso de métodos inadecuados, Proceso manual con

perjuicio a la productividad, falta de estandarización de procesos y procedimientos en las unidades de producción de Lima, Piura, Ica, Chiclayo, Observaciones por demoras, Cobranzas Incorrectas y Errores en cobranzas. En cuanto a la Tecnología se observa Pérdida de Oportunidades de mercado, Pérdida de competitividad, Incremento de costos operacionales y Obsolescencia tecnológica” (p.6).

Según el Manual d de Organización y Funciones de la empresa (2019) “respecto al Tiempo se observa Demora en las acciones pre judicial y judicial en perjuicio de los clientes y colaboradores, Demora en efectuar cotizaciones, Incumplimiento de metas y Ausencia de mediciones. Actualmente la Mano de Obra se caracteriza por Limitaciones para atender demanda de mercado, Incremento de costos operacionales y H/H perdidas por espera de Órdenes de Pago por parte de los acreedores. En cuanto al Material se observa Errores en codificación del servicio, Falta de estandarización, cobranzas incorrectas y H/H perdidas por repetición de tareas. En relación al Costo se observa Costos irreales, Costos no competitivos y Errores en Costos de materiales ocasionados por errores en las tareas de cobranza a los acreedores” (p.7).

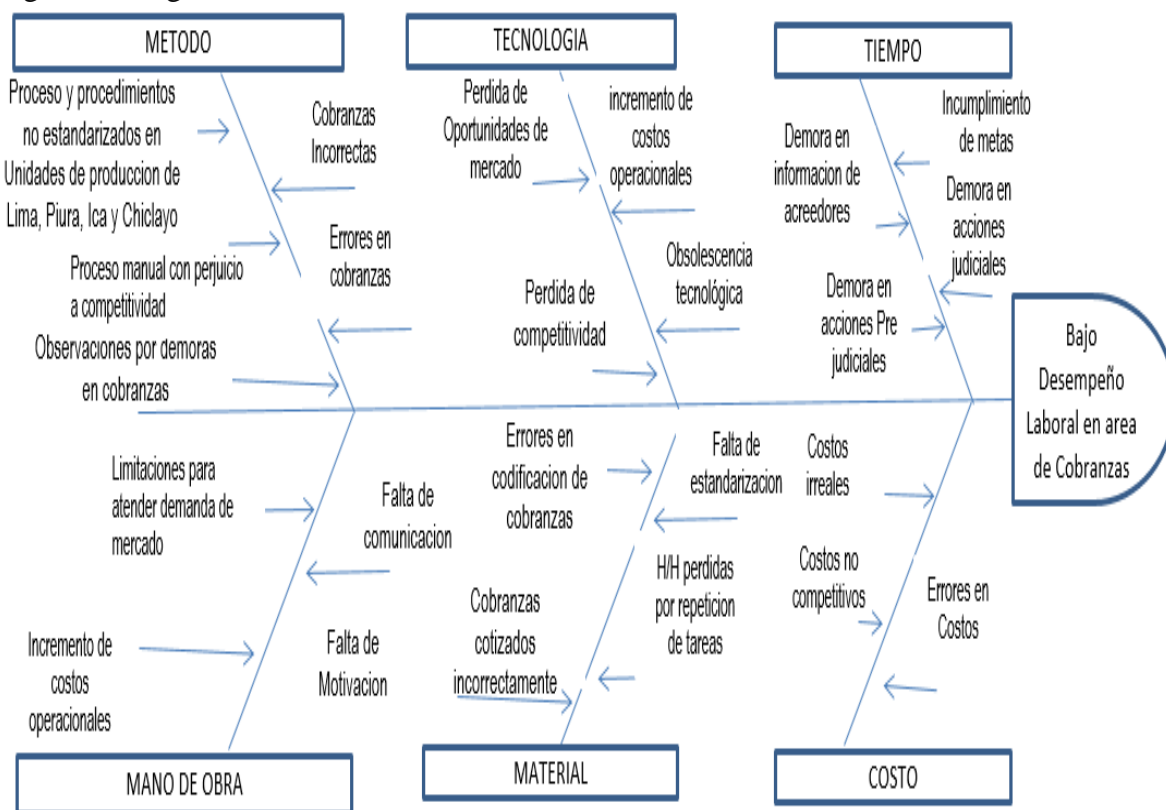
Las observaciones recopiladas en el diagnóstico del proceso de cobranza de la empresa Grupo 3C S.A.C. graficado en el Diagrama de Ishikawa que presentamos como figura 1 y que fueron cuantificados, obteniéndose los resultados que presentamos en la tabla 1, en la que destacamos que el 82.8% de las observaciones corresponde a la falta de liderazgo, comunicación interna y externa, motivación de los Recursos Humanos, tecnología, excesivo tiempo en proceso de recopilación de información de acreedores, costos irreales e innecesarios y falta de estandarización en procedimientos utilizados.

Como consecuencia de las deficiencias, la empresa Grupo 3C S.A.C. pierde oportunidades de negocio, pierde clientes, siendo vital en esta empresa que se dedica a

proveer soluciones integrales a la problemática de la cobranza pre judicial y judicial, la cual podría ser solucionada con la implementación del Trabajo en Equipo.

Para Bardales (2014) “en el mundo de las Tecnología de la información (TI) “vemos básicamente siete tendencias, las cuales son: The Cloud (o la Nube de Internet), la seguridad de la información, las aplicaciones de voz y video en tiempo real, la disposición de contenido en cualquier momento, el Internet de la Cosas, Big Data y el Software Defined Everithing (SDE), que es la consecuencia natural de las seis anteriores" (p. 1).

Figura 1. Diagrama de Ishikawa



Elaboración: Propia.

Tabla 1. Observaciones en Proceso de Cobranzas

Causas	Frecuencia	% Acumulado
Demora en información de acreedores	80	6%
Costos irreales	78	11.4%
Costos no competitivos	76	16.9%
Costos de materiales por errores en las tareas de cotización de los acreedores	74	22.2%
Incremento de costos operacionales	72	27.4%
Demora en Acciones judiciales	70	32.4%
Pérdida de Oportunidades de mercado	68	37.3%
H/H perdidas por esperas en cobranza a acreedores	68	42.2%
Pérdida de competitividad	66	46.9%
Incumplimiento de metas	66	51.6%
Incremento de costos operacionales	64	56.2%
Obsolescencia tecnológica	60	60.5%
Observaciones por demoras	58	64.7%
Cobranzas Incorrectas	56	68.7%
Errores en cobranzas	54	72.6%
Errores en codificación de servicio de cobranza	52	76.3%
Falta de estandarización en procesos y procedimientos en unidades de negocio de Lima, Piura, Ica y Chiclayo	50	79.9%
Demora en Acciones Pre judiciales	40	82.8%
Limitaciones para atender demanda de mercado	48	86.3%
Materiales cotizados incorrectos	48	89.8%
H/H perdidas por repetición de tareas	44	93.0%
Uso de métodos inadecuados	36	95.6%
Proceso manual con perjuicio a competitividad	32	97.9%
Falta de Personalización de Clientes	30	100.0%

Elaboración: Propia.

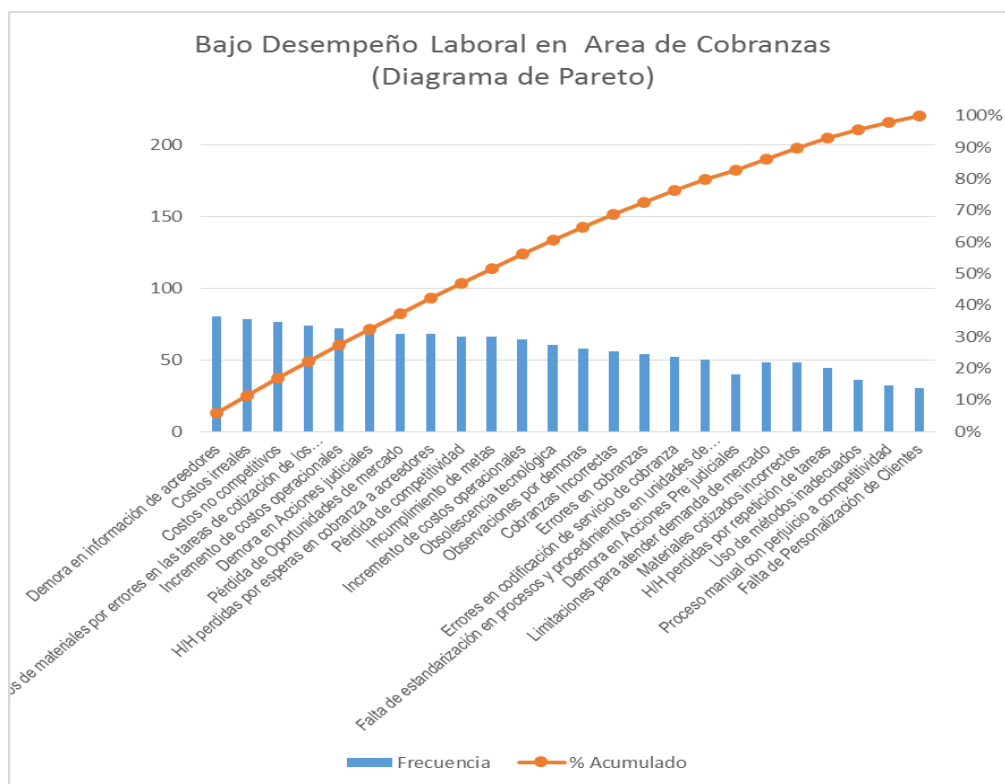
La Figura 1 y la Tabla 1 muestran que la problemática observada en el proceso de las Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C. son deficiencias que en un 82.8% se originan por la no utilización de métodos, procesos y procedimientos adecuados, motivación, liderazgo y comunicación, así como el no uso de la Tecnología de la Información (TI) como base para las acciones pre judiciales y judiciales que incrementan los tiempos y costos operativos que ocasiona un bajo desempeño laboral en el área de cobranzas.

En la elaboración del diagnóstico de la empresa Grupo 3C S.A.C. realizado durante 30 días se observó que el tiempo que puede tomar efectuar una cobranza a los

acreedores es de 3 días como mínimo a 17 días como máximo. Hay ocasiones en las que las cobranzas nunca se realizan.

El tiempo que una persona del equipo invierte en realizar una cobranza puede estar entre una hora y 5 horas como mínimo. Este tiempo incluye el buscar a los acreedores indicados para determinada solución solicitada por el cliente, preparar el correo con las especificaciones solicitadas por el cliente, el llamar a los acreedores para solicitar que atiendan sus pedidos, revisar las especificaciones técnicas una vez recibida la cotización y muy probablemente volver a llamar para pedir un ajuste en el monto de la cobranza. Es decir, se invierte casi una jornada laboral para conseguir estimar un monto de cobrar. Por otro lado, los costos de las llamadas telefónicas también impactan negativamente a los márgenes de utilidad, debido al bajo desempeño laboral pues se tienen que llamar a diferentes acreedores, más de una vez y las llamadas pueden tomar muchos minutos y todo esto para una sola cobranza.

Figura 2. Diagrama de Pareto



Elaboración: Propia.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la relación del Trabajo en Equipo y el Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018?

1.2.2 Problemas Específicos

PE1. ¿Cuál es la relación del Trabajo en Equipo en las Acciones Pre judiciales en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018?

PE2. ¿Cuál es la relación del Trabajo en Equipo en las Acciones judiciales en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Establecer la relación entre el Trabajo en Equipo y el Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos

OE1. Establecer la relación entre el Trabajo en Equipo en las Acciones Pre judiciales y el Desempeño laboral de los empleados en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018.

OE2. Establecer la relación entre el Trabajo en Equipo en las Acciones judiciales y el Desempeño laboral de los empleados en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación Teórica

La implementación del Trabajo en Equipo en el proceso de cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., permitirá mayor conocimiento de los clientes para usar la información en las acciones Prejudiciales y judiciales, obteniéndose así eficiencia y eficacia operativa. Según Escudero (2016, p. 203) “es una combinación de cambios estratégicos, procesos organizativos y tecnológicos para buscar mejorar la gestión del negocio”.

Según Chiavenato (2020) “la implementación del Trabajo en Equipo en cualquier empresa es una innovación positiva porque está se basa en el Cliente, elemento fundamental en la gestión de negocios por ser la razón de la existencia de la empresa”.

1.4.2 Justificación Práctica

La presente investigación, sobre la implementación del Trabajo en Equipo en el proceso de cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., implica la mejora operativa en la gestión de la información de las acciones Prejudiciales y judiciales en la que se busca la eficiencia y eficacia del servicio que brinda la empresa Grupo 3C S.A.C., la misma que busca satisfacer los requerimientos de los clientes a nivel nacional.

Este estudio nos ayudará dar solución a la problemática de la empresa Grupo 3C S.A.C. y estar preparados profesionalmente para poder afrontar los distintos problemas por más complejos que sean, que se nos presentará en el futuro.

1.4.3 Justificación Metodológica

La implementación del Trabajo en Equipo en el proceso de cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., permitirá mejorar el bajo desempeño laboral de los empleados en el área de cobranzas y a fortalecer el valor agregado que brinda la empresa, solucionando los problemas observados que originan tiempos y costos innecesarios en detrimento del nivel de competitividad de la empresa y permitirá en el mediano plazo recuperar su posicionamiento en el mercado de servicios con soluciones integrales.

1.4.4 Justificación Social

La presente investigación, plantea una solución para la problemática que aqueja a los trabajadores de la empresa Grupo 3C S.A.C., como a muchas otras, relacionado con el bajo desempeño laboral de los empleados en el área de cobranzas y a su vez permitirá analizar el tema en su condición actual y luego el resultado con las mejoras sugeridas.

La implementación del Trabajo en Equipo en el proceso de cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., es una oportunidad más para demostrar que la mejora de la calidad del servicio es positiva porque su filosofía se centra en el cliente.

1.4.5 Justificación de Conveniencia

La presente investigación, es muy conveniente porque la autora labora en el área de cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., desde hace 12 años y busca solucionar el problema de bajo desempeño laboral de los empleados de dicha área, con el fin de mejorar el valor agregado de los empleados en favor de la calidad del servicio que brinda la empresa para satisfacción de los clientes.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION

1.5.1 Delimitación Espacial

El estudio fue realizado con información de las acciones Prejudiciales y judiciales del proceso de cobranzas realizadas por encargo de los clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C. en las unidades de producción de Lima, Piura, Ica y Chiclayo.

1.5.2 Delimitación Temporal

El estudio será realizado con información de las acciones Prejudiciales y judiciales del proceso de cobranzas realizadas por encargo de los clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C. en el periodo 2018.

1.5.3 Delimitación Conceptual o Temática

El bajo desempeño laboral de los empleados del área de cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C. está directamente relacionado con la metodología de trabajo, inadecuado proceso y procedimientos no estandarizados, limitaciones en el uso de la tecnología disponible, así como al Conocimiento del Trabajo, Iniciativa, Esfuerzo y responsabilidad, Facilidad para trabajar con otros, Relevancia de la tarea, Autonomía, Relaciones interpersonales y Participación en las acciones Prejudiciales y Judiciales, los cuales se trasladan al cliente final con las repercusiones por bajos niveles de eficiencia y eficacia.

Esta investigación tiene el propósito de demostrar las bondades del Trabajo en Equipo y su influencia en el Desempeño laboral con el apoyo de la tecnología de la información para dar solución al problema que aqueja a la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

II. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Teniendo en cuenta las tesis de investigaciones nacionales e internacionales revisadas que nos servirán de antecedentes la citamos a continuación:

Nacionales

Montano (2018) en su estudio “Trabajo en equipo y desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa cía. Minera Casapalca S.A., Lima – 2017” desarrollado en la Universidad Autónoma del Perú. Con “el objetivo de determinar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017. El tipo de investigación es descriptiva, el tipo de diseño de investigación es descriptiva correlacional; de tipo transversal. La población y muestra está conformada por 50 colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. – 2017. La técnica utilizada es la encuesta, para lo cual se aplicó un cuestionario elaborado en base a la escala de Likert. Los resultados muestran que existe correlación entre las variables trabajo en equipo y desempeño, según el estadístico de correlación de Pearson arroja un resultado al 0,675. El estudio concluye en que las empresas se enfrentan día a día con múltiples problemas que muchas veces les impiden lograr sus objetivos; uno de estos problemas es gestionar adecuadamente al capital humano de la empresa, que implica aprovechar sus capacidades, atender sus necesidades y consolidarlos en eficientes equipos de trabajo y

que la existencia de correlación positiva considerable, indica que a mayor trabajo en equipo mayor será el desempeño laboral en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A.”(p.4).

Ríos (2017) en su estudio “El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital, Alto de la Alianza, en el año 2015” realizado en la Universidad Privada de Tacna. Con “el objetivo de determinar la influencia del trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, en el año 2015. Método: se tomó una muestra de 88 personas que laboran en la entidad, que se agruparon en 03 áreas de trabajo. Los resultados muestran que existe un nivel adecuado con rasgos regulares de trabajo en equipo en la entidad, siendo el indicador más destacado el Nivel de participación y los focalizados a mejorar fueron el Nivel de comunicación y el Nivel de innovación. Sobre el desempeño laboral se encontró que el personal considera que es adecuado, siendo el indicador más destacado la Satisfacción del usuario y los focalizados a mejorar son el Crecimiento personal y la Labor en el área. El estudio concluye en que existe una influencia significativa del nivel de trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en dicha entidad” (p.7).

Huamán (2017) en su estudio “Trabajo en equipo y desempeño laboral de los trabajadores de las Pollerías El Viajero en el departamento de Huánuco - provincia de Huánuco – 2017” desarrollado en la Universidad de Huánuco. Con “el objetivo de determinar el nivel de relación entre los el trabajo en equipo y desempeño laboral dentro de los colaboradores de las pollerías El Viajero: El estudio es de tipo descriptiva y utilizó como instrumento una prueba estructurada con 20 items de preguntas cerradas. La muestra fue de 80 trabajadores de las pollerías El viajero, con edades comprendidas de 15 a 50 años de edad, sexo femenino y masculino y antigüedad de 5 años. Al inicio se enfatiza sobre la importancia del trabajo en equipo y luego a la relación que tiene con

el desempeño laboral entre empleados y la organización. Los resultados muestran que entre la variable trabajo en equipos y la variable desempeño laboral existe correlación de 0.256 % y solo el 56.3% de la muestra piensa que el trabajo en equipo es bueno. El estudio concluye en que el funcionamiento de trabajo en equipo influye con una correlación baja en el desempeño laboral de los trabajadores de las pollerías El Viajero. Esto se ha detallado a través del contraste de la hipótesis general, que nos ha permitido comprobar la existencia de esta correlación baja con un 0.256 %” (p.4).

Lucero (2017) en su estudio “Trabajo en equipo en la satisfacción laboral de los trabajadores del proyecto CPV del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017” realizado en la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Con “el objetivo de determinar la influencia del trabajo en equipo en la satisfacción laboral de los trabajadores de la institución en referencia. Estudio con un enfoque cuantitativo, no experimental transversal y correlacional. La población estuvo conformada por los trabajadores del proyecto CPV del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Jesús María-Lima y la muestra conformado por 132 trabajadores. Los resultados muestran que existe el nivel de influencia directa entre la variable trabajo en equipo y la variable satisfacción laboral determinado mediante el Chi-Cuadrado cuya razón de verosimilitud es de 0,000. El estudio concluye que existe una influencia directa del trabajo en equipo sobre la satisfacción laboral” (p.4).

Robles (2017) en su estudio “Influencia del Trabajo en Equipo en el Desempeño laboral de la Clínica San Gabriel del distrito de San Miguel – 2017”. Con “el objetivo de identificar la influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de la Clínica San Gabriel, del distrito de San Miguel. Realizado con una población de 800 trabajadores Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario de 20 preguntas, instrumento validado mediante el juicio de expertos y la fiabilidad según

la prueba de alfa de Cronbach de 0.993 (muy alta). Los resultados muestran que el trabajo en equipo y el desempeño laboral tienen una relación significativa en la Clínica San Gabriel. El estudio concluye en que el trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño laboral, puesto que una interacción positiva entre un grupo de trabajo logra alcanzar las expectativas de una empresa” (p.5).

Ángeles y Benítez (2016) en su estudio “Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, realizado en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaráz, Perú. Con “el objetivo de determinar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal administrativo que labora en la Universidad Privada César Vallejo, sede Huaraz, tipo de investigación descriptiva correlacional y mediante un diseño de investigación no experimental y transeccional. Los resultados muestran que se observa a la coordinación como una práctica ausente a través de una concentración calificadora del 57.5%; se enuncian como prácticas de “casi nunca” a la colaboración, las experiencias de los trabajadores, el manejo de información en el trabajo, el comportamiento del líder y la generación de la confianza y reciben el calificativo de prácticas regulares (a veces) a la interacción, la identificación de objetivos y el manejo de conflictos. El estudio concluye en que el trabajo en equipo del personal administrativo en relación con el desempeño laboral de la Universidad Privada Cesar Vallejo – sede Huaraz presenta una relación significativa” (p.5).

Laredo (2013) en su estudio “Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú” realizada en la Universidad San Martín de Porres. Con “el objetivo de determinar si el trabajo en equipo está relacionado la adaptación a entornos laborales cambiantes entre los trabajadores del Centro de Servicios Compartidos de Adecco Perú. Método: Se utilizó el diseño

descriptivo correlacional. Se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos: entrevistas a profundidad a los jefes y un cuestionario estructurado a los trabajadores. Resultados: Para los trabajadores la empresa evaluada el trabajo en equipo se relaciona positivamente con la adaptación a entornos laborales cambiantes. De igual manera, todos los factores relacionados con el trabajo en equipo lograron efectos positivos, por lo que se concluyó que la mayoría del personal percibe un óptimo trabajo en equipo en su área. Recomendaciones: Fortalecer las competencias de trabajo en equipo en los trabajadores y capacitar a los jefes para que logren un liderazgo más efectivo de los equipos que tienen a su cargo. De esta manera, se beneficiarán los trabajadores convirtiéndolos en profesionales más eficientes y adaptables; y la empresa porque tendrá un equipo humano más integrado, cuyo rendimiento asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos” (p.12).

Ríos (2004) en su tesis “El trabajo en equipo en las decisiones organizativas, un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019. “San Martín de Porres Velásquez” realizado en la Pontificia Universidad Católica del Perú. La “investigación reflexiona sobre la actuación del equipo de trabajo en la escuela, los procesos comunicativos que se establecen con la autoridad, en coherencia, al funcionamiento organizativo de la misma. Ella recoge evidencia en un estudio de caso: un centro educativo estatal de nivel socioeconómico pobre ubicado en una zona popular de Lima en el distrito de la Victoria. Los resultados de este estudio nos permitieron describir el perfil profesional del equipo, su coherencia con los valores institucionales y el contexto socio laboral; su participación en la toma de decisiones, sus percepciones y las sutiles resistencias ante las variantes del modelo aplicado en la escuela” (p.5).

Internacionales

Rodríguez y Paz (2016) en su tesis "El trabajo en equipo influye en el desempeño laboral del personal de la Agencia de Promoción Económica Conquito" realizado en la Universidad Central del Ecuador. Con "el objetivo de demostrar que el trabajo en equipo influye en el desempeño laboral del personal de la Agencia de Promoción Económica Conquito. La investigación fue de tipo descriptiva y correlacional, no experimental, con método estadístico, deductivo, inductivo. Los resultados muestran que el Trabajo en Equipo se identificó que la mayoría del personal con un 46,2% de los encuestados se encuentra en un rango de casi siempre, y otro pequeño de 1,5% , lo que demuestra que la mayoría de investigados de Conquito tienen resultados positivos ya que los colaboradores se complementan para conseguir objetivos, poniendo en práctica la comunicación efectiva y liderazgo participativo para que la organización, colaboración y confianza entre trabajadores ayuden a la cohesión de los mismos. El estudio concluye que mediante resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios el trabajo en equipo si influye en el desempeño laboral del personal de Conquito" (p.4).

Gonzales (2015) en su tesis "Trabajo en equipo y satisfacción laboral (Estudio realizado con personal de operaciones de telemarketing de Transactel)" realizado en la universidad Rafael Landívar México. Para "poder obtener la información necesaria el estudio fue realizado de tipo descriptivo, por lo que se utilizó como instrumento la escala de Likert el cual permitió conocer las opiniones y actitudes de las personas para posteriormente tabular los datos, interpretar los mismos para ser evaluados y de esta manera conocer la relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral. Se determinó que en el equipo de staff de Claro RD existe satisfacción laboral y trabajo en equipo, pero es necesario mejorar este último y uno de los puntos débiles lo constituye la comunicación entre las diferentes unidades que conforman todo el equipo ya que no

todos poseen el mismo rango, por lo que es necesario poder establecer estrategias de comunicación asertiva e implementar distintas actividades de socialización, con el objetivo de dicha área” (p.12).

Toro (2015) en su Tesis “La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales” realizado en la universidad Militar de Nueva Granada, Colombia. 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” (p.14).

Aguilar (2016) en su Tesis “Trabajo en equipo y clima organizacional, efectuado con los colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango" realizado en la universidad Rafael Landivar México. Con “el objetivo determinar la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional. El diseño de esta investigación es descriptivo; se trabajó con colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango a través de un cuestionario con interrogantes de opción sí, no y por qué, en la categoría de preguntas mixtas porque no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas de acuerdo a Hernández (2014). En el estudio se comprobó que el trabajo en equipo es importante para que los empleados puedan desempeñar mejor su labor y a la vez exista un buen

clima organizacional dentro de la empresa. Se concluye en que el trabajo en equipo en esta organización está relacionado al clima organizacional, el cual favorece la unidad de un propósito por medio de aportaciones de sus integrantes; se recomienda fomentar el trabajo en equipo por medio de capacitaciones en donde se pueda observar y dar a conocer la importancia del mismo, lo que apoyará a cultivar un sentido de pertenencia y un clima organizacional saludable” (p.15).

Los resultados y conclusiones de los estudios mencionados nos permitieron comprobar que el Trabajo en Equipo es una labor realizada por varias personas donde cada uno tiene sus responsabilidades enfocadas al cumplimiento de objetivos comunes. Sin embargo, la actitud que tengan los miembros del equipo de trabajo dependerá para el desarrollo del mismo y que se puedan ejecutar correctamente las tareas y por ende su desempeño en una actividad laboral.

2.2 BASES TEÓRICAS

Primera variable: Trabajo en Equipo

Definición de Trabajo en Equipo

Según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Buenos Aires (IIPE) “el trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los miembros que comparten y asumen una misión de trabajo” (IIPE, 2014, p.5-71)

Al respecto Jaramillo (2014) considera que el Trabajo en Equipo se refiere a “Un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida” (Jaramillo Solorio, 2014, p.6).

En este contexto, el trabajo en equipo puede considerarse como un grupo de personas organizadas y con el liderazgo del componente directivo, responsabilidades individuales asignadas y tareas perfectamente definidas.

Según Ariza (2015) “el trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes” (p.25).

Por su parte Aguilar (2016) considera que “el trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundando, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto” (p.32).

¿Qué es un Equipo de Trabajo?

Según Robbins y Coulter (2018) “Los Equipos de Trabajo son distintos de los grupos de trabajo y tienen sus propios rasgos definitorios. Antes que nada, los grupos de trabajo interactúan para compartir información y tomar decisiones que contribuyan a la ejecución más eficiente y eficaz de las tareas asignadas a sus integrantes. En ellos no

existe la necesidad ni la oportunidad de participar en trabajos colectivos que exigen un esfuerzo conjunto” (p.429).

En contraste, Angeles (2016) considera que “los Equipos de Trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un cumplimiento de un objetivo común específico, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua y sus habilidades complementarias” (p.22).

Según Robbins (2015) “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (p.323).

Una particularidad muy importante a destacarse en los Equipos de trabajo es que los esfuerzos del Equipo dan como resultado un desempeño mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

Según Gonzales (2015) “los equipos de trabajo son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos. El concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se embarcan en una tarea común” (p. 23).

Según Huamán (2017) “a partir de este origen etimológico, y por extensión, puede decirse en el contexto de este módulo que trabajar en equipo implica la existencia de: un objetivo, una finalidad o una meta común; un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria; un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa; una convocatoria explícita generadora de intereses movilizados y de motivaciones aglutinantes; la construcción de un espacio definido por un saber-hacer

colectivo; una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno; una instancia efectiva para la toma de decisiones; una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea; y un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado”. (p.42).

Según Jaramillo (2014) “un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan en forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos claves del trabajo en equipo. Personas, organización, objetivo común. Un equipo puede definirse como un conjunto o grupo de personas que poseen capacidades complementarias y que colaboran para alcanzar unos objetivos comunes compartiendo responsabilidades” (p.45).

En este contexto, el trabajo en equipo hace referencia al conjunto de acciones, estrategias, técnicas o procedimientos que utiliza ese grupo para lograr sus metas.

Según la RAE (2019) “etimológicamente la palabra equipo proviene del escandinavo “skip” cuyo significado es barco, y del francés “equipage” que designa a la tripulación o conjunto de personas organizadas para realizar un trabajo de navegación. Así una idea básica respecto al equipo es que este realiza una obra en común, vinculados por un objetivo y una organización determinada. No resulta extraño pedir un esfuerzo preciso a los integrantes de un equipo, ya que van en el mismo barco” (p.171).

Según Chiavenato (2020) “el trabajo en equipo es la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Un equipo no debe confundirse con un grupo, no son lo mismo. Un grupo es una serie de personas que forman un conjunto, es decir un grupo es

una reunión de personas que hacen algo juntos, puede ser asistir a un concierto. Un equipo en cambio, además de ser un grupo de personas, está organizada con un propósito, esto quiere decir, un objetivo común” (p.87-440)

Según Jaramillo (2014) “cuando se forma un equipo intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen” (p.8).

Para Jaramillo (2014) “dichas confrontaciones deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos. En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno, estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros” (p.85).

Según Ríos (2017) “el Trabajo en Equipo se caracteriza por: Disponer de integrantes interdependientes, los miembros funcionan por sí mismos, está enclavado en un sistema social, tiene una tarea para desarrollar y sus miembros comparten una meta común” (p.55).

Factores que determinan que los equipos sean exitosos

Para Robbins (2015) “los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son: la disponibilidad de los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, clima de confianza, y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo” (p.326).

Recursos adecuados.- Según Robbins (2015) “los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa

la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia. Después de analizar 13 factores que tenían relación potencial con el desempeño del grupo, un equipo de investigadores concluyó que una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz es el apoyo que recibe de la organización” (p.328).

Para Robbins (2015) “este apoyo incluye información oportuna, el equipo apropiado, el personal adecuado, los estímulos y el apoyo administrativo. Si han de tener éxito en el logro de sus metas, los equipos deben recibir el apoyo necesario de la administración y la organización que los engloba” (p.330).

Liderazgo y estructura.- Según Robbins (2015) “los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las especificidades del trabajo y cómo se ajustan a las aptitudes individuales íntegras requiere liderazgo y estructura del equipo” (p.328).

Según Ariza (2015) “esto lo provee directamente la administración o los propios miembros del equipo. Nada puede estar más lejos de la verdad que pensar que en los equipos autoguidados no hay lugar para los líderes. Los miembros absorben muchos de los deberes que es común que asuman los gerentes. Sin embargo, el trabajo del gerente se transforma en administrar hacia fuera del equipo. El liderazgo tiene importancia especial en los sistemas de equipos múltiples, donde diversos equipos necesitan coordinar sus esfuerzos para producir el resultado que se busca. En tales sistemas, los líderes necesitan dar poder a sus equipos al delegar en ellos las responsabilidades y es necesario que adopten el papel de facilitadores para asegurar que los equipos coordinen sus esfuerzos a fin de que trabajen unos con otros y no unos contra otros” (p.35).

Clima de confianza.- Según Robbins (2015) “los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre

los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos” (p.329).

Según Ariza (2015) “la confianza es el fundamento del liderazgo. Es importante tener confianza en los líderes en el sentido en que permite que el equipo esté dispuesto a aceptar y comprometerse con las metas y decisiones del líder” (p.25).

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa.- Según Robbins (2015) “debe modificarse el sistema tradicional de evaluación y recompensa orientado al individuo, a fin de que refleje el desempeño del equipo. Las evaluaciones de desempeño individuales, salarios fijos por hora, incentivos individuales y otros conceptos parecidos, no son consistentes con el desarrollo de equipos de alto desempeño” (p.329).

Por su parte Ariza (2015) considera que “además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la administración debe considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el grupo, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de éste” (p.33).

Dimensiones del Trabajo en Equipo

En el presente estudio, las dimensiones del Trabajo en equipo son fundamentalmente tres: Estrategias, procedimientos y metodologías.

Dimensión 1: Estrategias

Según Chiavenato (2017) “es la serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado. Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto

del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines” (p.87-464)

Según Chiavenato (2020) “la estrategia está plasmado en un plan de trabajo, que es un conjunto sistemático de actividades que se lleva a cabo para concretar una acción. Como instrumento de planificación, el plan de trabajo establece un cronograma, designa a los responsables de la organización y marca metas, objetivos claros y realistas” (p.87).

Para Robbins (2015) “los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social. Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse” (p.330).

Según Jaramillo (2014) “los objetivos naturales de una empresa en general son: Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad, proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción, aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos, proporcionar un retorno justo a los factores de entrada, crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas” (p.34).

Para Robbins (2015) “los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros” (p.112).

Según Chiavenato (2017) “el conocimiento de las personas que conforman un equipo, posibilita un desarrollo más equilibrado y eficaz, no solo desde el punto de vista de su preparación y grado de conocimientos, sino además por la contribución al equipo desde sus competencias individuales” (p.287).

Por su parte Robbins (2015) considera que “la motivación hace las veces del combustible que permite impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo. Los líderes, por lo general, no hacen las cosas por si mismos, sino que las hacen a través de la gente” (p.189).

Según Robbins (2015) “entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde florezca la automotivación. No hay una receta única de cómo lograr este ambiente, sino que se logra reforzando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto solo podremos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes” (p.189).

Según Chiavenato (2017) “los dirigentes de negocios llevan años hablando de la importancia del trabajo en equipo, hay muchas organizaciones que solo recientemente han facultado a sus equipos para tomar decisiones independientemente de la gerencia. Hoy se espera que los equipos decidan qué hacer y luego encuentren la manera de hacerlo” (p.285).

Según Chiavenato (2017) “los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra

alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros. Para lograr motivar a un equipo es necesario entender que: Es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas” (p.287).

Según Chiavenato (2017) “el trabajo suele tomar más tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho esmero. Se debe invertir en la capacitación de los individuos para que se pueda aprovechar la sinergia del equipo. El equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones. Debe sentir el compromiso de la organización con su accionar. No hay un método único para lograr la motivación. Solo el entender el proceso motivacional en forma global nos ayudara a establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo” (p.464).

En este contexto Chiavenato (2015) “sostiene que el liderazgo es la capacidad de transformar una visión en realidad. Existen diversas clasificaciones de liderazgo: el fuerte, el negociador, el héroe visionario y el superlíder. Otra clasificación es el opresor, constructo del poder, con y sin delegación de autoridad. El líder creativo: Desafía procesos, inspira una visión compartida, faculta a otros, modela con el ejemplo y despertar pasión y entusiasmo en el trabajo. El líder diseñador: La esencia del diseño consiste en ver como las partes se articulan para desempeñarse como un todo” (p.487).

Para Chiavenato (2015) “la tarea crucial para los líderes de organizaciones inteligentes se relaciona con la integración de la visión, del aprendizaje en equipo, el dominio personal, los modelos mentales y el pensamiento sistemático o sea la integración de todas las disciplinas del aprendizaje” (p.586).

Según Robbins (2015) “desafiar los procesos implica buscar continuamente oportunidades para crecer, cambiar, innovar y mejorar; ser capaz de experimentar, tomar riesgos y aprender de los errores. El líder creativo construye con la colaboración de los miembros de su equipo una visión común de un futuro promisorio, apelando a sus valores, intereses, deseos y sueños. Establece las condiciones para que todos tengan la voluntad de invertir sus talentos y esfuerzo para lograr dicha visión ya que les resulta atractiva, retadora y les demanda su aportación creativa” (p.189).

Para Robbins (2015) “la capacidad para facultar a otros es un atributo importante que el líder creativo pone en práctica a través de promover metas cooperativas y construyendo sobre una base de confianza. Facultar implica no solo delegar, sino liberar el potencial de cada uno de los colaboradores; facultar implica fortalecer a los individuos, compartiendo información y ampliando su poder de decisión y su visibilidad. Modela con el ejemplo, comportándose de manera consistente con sus valores expresados. Actúa de acuerdo con lo dicho, es capaz de establecer una conexión entre su interior y el ambiente externo” (p.112).

En este contexto Robbins (2015) considera que “como parte de las actividades el líder planea y establece las condiciones para que se den pequeñas victorias que promuevan un progreso consistente. Despierta pasión y entusiasmo en el trabajo, reconociendo las contribuciones individuales para el éxito de cada proyecto y celebrando los logros del equipo en forma permanente” (p.564).

Chiavenato (2020) considera que “el líder tiene entre otros los siguientes retos: Promover la innovación en las tareas. Desencadenar los talentos potenciales de cada uno de los colaboradores. Administrar el cambio en lugar de solo reaccionar ante él. Generar condiciones para retener a los individuos con los mejores talentos. Favorecer una fuerza

de trabajo, cargada de energía y comprometida. Alinear el desarrollo personal de cada individuo, sus talentos y capacidades con un desempeño altamente competitivo. Generar un sentido de urgencia para facilitar actitudes positivas hacia el cambio. El líder creativo es alguien capaz de hacer que las cosas sucedan en su vida personal o profesional, y tiene la habilidad de influir en otros para que quieran actuar en dirección a una visión que les resulte deseable u alcanzable con base a sus talentos y el compromiso de todos” (p.387).

Según Goethe (2019) “sugiere que los líderes deben poder comunicar su visión para implementar el cambio en cinco minutos” y obtener entendimiento e interés. La mejor visión en el mundo no tiene valor si es un gran secreto; los líderes deben comunicar su visión a través de acciones (p.87).

Según Goethe (2019) “actualmente las empresas se encuentran administradas en exceso y carentes de liderazgo. Menciona que la administración es la respuesta a la complejidad de las grandes organizaciones; mientras que el Liderazgo se relaciona con la capacidad para enfrentar cambios. Siendo la función del liderazgo la de producir cambios, fijar la dirección de los mismos, así como crear visión y estrategias, son tareas fundamentales de un buen líder” (p.86).

Comunicación. Según Jaramillo (2014) “no es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados, además es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización” (p.26).

Jaramillo (2014) considera que “uno de los conceptos de Comunicación nos dice que es un proceso continuo y dinámico formado por una serie de acontecimientos variados y continuamente en interacción. La esencia de una comunicación eficaz es la

respuesta comprensiva a esta serie de variables. La comunicación no es solo una transferencia de informaciones de un individuo a otro, resaltando claro esta; que los diferentes significados de los mensajes humanos no pueden ser transmitidos tal cual, de un individuo a otro, sino que estos deben ser clarificados y negociados por ambos, dado que pueden estar influenciados por numerosas variables” (p.28).

Según Jaramillo (2014) “los factores que influyen en la comunicación son: a) La percepción b) Los valores c) Las creencias: racionales, ciegas, irracionales. d) Aspectos sociales y culturales. e) Aspectos familiares. (Autoestima, poder, intimidad, autonomía, confianza)” (p.36)..

Según Chiavenato (2019) “gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad (de comunicación), el avance no hubiera sido posible en ningún sentido. Estamos hablando de un proceso de enseñanza y aprendizaje” (p.386).

El valor de la comunicación interna. Según Chiavenato (2019) “la comunicación es fundamental para el trabajo en equipo. Para poder comunicarse efectivamente, es necesario aprender a escuchar a los demás desde la realidad de ellos y no desde la nuestra. Para ello requerimos desarrollar el pensamiento crítico que se convertirá en la herramienta para poder comprender el mensaje que desean transmitir los demás, teniendo en cuenta quienes son ellos y así poder analizar y evaluar lo dicho con una perspectiva más amplia. Dialogar es la acción de conversar con los otros con el fin de intercambiar ideas que produzcan beneficios de diversa índole” (p.286).

Según Chiavenato (2019) “el diálogo implica discusión, porque a través de la exposición de ideas se argumenta de manera sólida el porqué de las mismas. Se debate con el propósito de entender la postura de los otros y la de uno mismo a través de

escuchar con el fin de ampliar la visión mediante la escucha de los mensajes de otros” (p. 86).

Los procesos de comunicación, “desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema” (Goethe, 2019, p.5).

Según Goethe (2019) “la acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos. La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. La comunicación se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal y es parte fundamental en la búsqueda de la excelencia” (p.28).

Según Goethe (2019) “existen diferentes y tipos de comunicación, nos vamos a centrar en dos que son importantes en el funcionamiento de los equipos: Comunicación ascendente: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo todo elemento de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización y mejora la calidad de las decisiones” (p.34)

Comunicación descendente: Según Goethe (2019) “se debe dar prioridad a los intereses de la organización y descuida el nivel socio-integrativo. Como problemas aparecen la ambigüedad, la imprecisión y la vaguedad” (p.35)

Motivación. Según Robbins (2015) “la confianza es la forma más elevada de la motivación humana. Motivación significa en la psicología, condición del cuerpo que influye en dirección hacia una meta: el comportamiento. En otras palabras, es el impulso interior que lleva a la acción. Así que la cuestión principal de la psicología de la motivación es: ¿Por qué el individuo se comporta como lo hace?” (p.34).

Según Robbins & Coulter (2018) “el estudio de la motivación implica la búsqueda de principios en general, que nos ayudan a entender por qué los seres humanos y los animales en situaciones específicas eligen, iniciar y mantener ciertas acciones”(p.189).

Según Robbins (2015) “la motivación es una fuerza interior que cambia a cada momento durante toda la vida, que dirige y refuerza los objetivos de un individuo. El nivel de motivación está influenciado por varios factores como la personalidad, las percepciones individuales del medio ambiente, las interacciones humanas y las emociones” (p.89).

Motivación en los equipos de trabajo. Según Robbins (2015) “la elevada competencia existente entre las empresas ha producido una modificación en los objetivos clásicos para motivar en el trabajo, la motivación debe dirigirse a conseguir que los empleados alcancen un grado de excelencia en su trabajo. Para ello, los empleados deben: Disfrutar realizando su trabajo (satisfacción). Buscar formas de hacerlo cada vez mejor (aprendizaje). Adquirir continuamente nuevos conocimientos sobre las actividades más importantes que realizan en su puesto. Centrarse en la calidad del trabajo y no en la relación empleado- empresa y jefes. Partiendo de la idea de que la motivación es el motor de la conducta y cómo afecta al individuo dentro de un grupo de trabajo y en el entorno organizacional que supone la empresa” (p.189).

Según Robbins (2015) “la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien, la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos centraremos en las metas organizacionales a fin de reflejar el interés primordial por el comportamiento relacionado con el trabajo y, más concretamente con el equipo. Los tres elementos que aparecen en la definición son: esfuerzo, metas organizacionales y necesidades” (p.49).

Según Robbins (2015) “debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo y la intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la empresa y compatible con ellas; la motivación como un proceso satisfactorio de necesidades. Los humanistas como Carl Rogers y Abraham Maslow hacen hincapié en las fuentes internas de la motivación, como las necesidades de autorrealización” (p.52).

Dimensión 2: Procedimientos

Según Chiavenato (2020) “los procedimientos de trabajo son documentos muy útiles para las organizaciones. Permiten a todos los trabajadores saber cómo se debe trabajar, y cuáles son los criterios establecidos. Cuando se introducen mejoras o cambian los procesos se documenta a través de la revisión de los procedimientos” (p.349).

Según Robbins & Coulter (2018) “los procedimientos establecidos en la organización permite que los trabajadores cumplan sus respectivos roles, se genere la confianza recíproca entre ellos y exista un clima de colaboración y Cohesión”(p.49).

Según Jaramillo (2014) cuando se forma un equipo de trabajo, “intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre

motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personas que lo componen” (p.11).

Según Jaramillo (2014) “dichas confrontaciones deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos. Al momento de formarse, las funciones de los distintos miembros de un equipo suelen ser confusas. Los individuos se limitan a actuar como observadores mientras averiguan qué se espera de ellos” (p.26).

Según Chiavenato (2017) “reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un equipo de trabajo. El equipo exige coordinación, comunicación entre sus miembros, complementariedad, lealtad al equipo de trabajo. La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases: Hay que definir con claridad cuáles van a ser los objetivos que deberá alcanzar. Hay que determinar su posición dentro de la organización. Seleccionar a sus integrantes: en función de la tarea asignada hay que buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir las distintas facetas del trabajo encomendado. Hay que seleccionar personas con capacidad para trabajar en equipo. Entre los integrantes se nombrará un jefe de equipo, en base a su mayor experiencia, su visión más completa del trabajo asignado, y su capacidad de conducir grupos. Desde la Psicología Social se puede analizar la efectividad o no de un grupo para realizar una tarea, de acuerdo a las fuerzas que actúan en su interior” (p.364).

Afiliación y pertenencia: Según Chiavenato (2017) “es el grado de identificación que los integrantes del grupo tienen entre sí y con la tarea. Pasar de la afiliación a la pertenencia equivale a dejar de sentirse aislados; tener compromiso hacia el grupo” (p.64).

Cooperación: Según Chiavenato (2017) “se refiere al vínculo que se puede establecer entre los miembros de un grupo” (p.65).

Pertinencia: Según Chiavenato (2017) “es la capacidad del grupo para situarse en dirección al objetivo y no perder de vista la tarea” (p.66).

Comunicación: Según Chiavenato (2017) “es la comunicación en base a la relación de los miembros del grupo” (p.68).

Aprendizaje: Según Chiavenato (2017) “es la integración del aporte de conocimientos de cada persona. Para lograr un cambio cualitativo es necesario que exista un modelo comunicacional saludable; a mayor comunicación, mayor aprendizaje grupal” (p.74).

Dimensión 3: Metodologías

Según Chiavenato (2017) “es una herramienta muy potente para definir las pautas y procedimientos de la empresa. Está comprobado, que una metodología de trabajo ayuda a optimizar los recursos de la empresa, mejora la calidad del trabajo, reduce los riesgos de los proyectos, establece prioridades” (p.79).

Según Robbins (2015) “las metodologías permiten que el esfuerzo del Equipo de Trabajo alcance los objetivos en el tiempo previsto, generando eficiencia y eficacia productiva que favorecen la confianza recíproca, colaboración, comunicación, cohesión y motivación entre todos los integrantes del Equipo de Trabajo” (p.179).

Según Chiavenato (2019) “una metodología de trabajo se puede definir como el conjunto de operaciones específicas, que permiten conocer con acierto la manera y secuencia con la que deberá efectuarse un trabajo, así como estandarizar los eventos

rigurosos a los que deberán sujetarse dichas operaciones. Esto, entre otras cosas, permite visualizar la calidad de la operación desarrollada por cada integrante, y en consecuencia las deficiencias de los mismos” (p.125).

Según Chiavenato (2017) “el método es la ruta o camino que se sigue para alcanzar cierto fin que se haya propuesto de ante mano por lo que la metodología son los pasos que se siguen o el conjunto de operaciones a seguir para lograr un fin específico” (p.329).

Según Chiavenato (2017) “la metodología de trabajo de una entidad laboral son los pasos u operaciones que se van a seguir para el desempeño de cada una de las áreas de la organización. Enfocándonos a lo que es la entidad y sus respectivas áreas es muy importante que al presentarnos con la realización de una tarea, tomemos en cuenta los recursos con los que debemos contar, así como con la certeza de que la distribución de estos será la más correcta y exacta. Y de esta manera nos permite resolver más eficazmente una tarea” (p.330).

Según Chiavenato (2019) “cada área o departamento debe de contar con una metodología propia de trabajo pero todos con el mismo fin de sacar el trabajo de la empresa y que cada una de las áreas siga funcionando. Los recursos con que cuenta la entidad y todas las demás áreas son los recursos materiales, económicos y administrativos los cuales sirven de apoyo para llevar acabo la tarea que proporciona cada una de las áreas. Los recursos humanos forman parte indispensable para llevar acabo la metodología de trabajo ya que en ellos podemos encontrar tanto beneficios como fallas, las cuales pueden perjudicar a la empresa” (p.229).

Según Chiavenato (2019) “las metodologías en el Trabajo en Equipo es desarrollado por un número variable de personas con habilidades complementarias, que

tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables. Tienen una identidad definida, y los miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir con un propósito común” (p.79).

Según Chiavenato (2019) “en la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno. Estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros” (p.112).

Según Chiavenato (2019) “existen múltiples clasificaciones para las funciones que realizan los miembros de un equipo. Algunas relacionadas con sus características personales, intelectuales, sociales y psicológicas; por ejemplo: a) Líder, b) Hacedor, c) Pensador y d) Conciliador; esta clasificación puede funcionar aún en equipos pequeños” (p.113).

Según Chiavenato (2019) “en los equipos grandes generalmente “aparece”, un coordinador-resolutivo, un impulsor-finalizador, un creativo-especialista y un cohesionador. Las personas al tener un mayor conocimiento de su rol y el equipo al tener el conocimiento necesario sobre los distintos roles que se expresan al interior de su estructura, pueden tener una mayor unión y aceptación de sus miembros, lo cual contribuye a un mejor desempeño laboral y a una unión que permitirá la obtención de las metas organizacionales” (p.114).

Según Chiavenato (2019) “cada integrante de un equipo, asume un rol dentro del mismo, usualmente lo hace de acuerdo a su personalidad y patrones de comportamiento. No existe una clasificación con la cual todos los teóricos estén de acuerdo, así podemos

mencionar también la siguiente: moderador, colaborador, creativo, relacionista y evaluador” (p.115).

Según Goethe (2019) “los integrantes de un equipo de trabajo tienen tendencia a presentar uno o dos roles preferidos de forma habitual, los cuales están influenciados por factores de la personalidad, comportamientos aprendidos y capacidades técnicas; también influyen los valores que tenemos y la experiencia que hemos acumulado a lo largo de nuestro ciclo vital” (p.4).

Goethe (2019) sostiene que “diversos autores, de la talla de Robert Kaplan, Peter Drucker, Kenneth Blanchard, Jon Katzenbach, Tom Peters, Michael Hammer, o Robert Blake, mencionan que el factor esencial para el éxito de una organización es la participación completa de todos sus miembros, sean estos de los niveles superiores o de nivel operativo. Kaplan refuerza el concepto al decir que las metas por conseguir son: más utilidades, crecimiento sostenido y competencia eficaz en una economía global y propone que las empresas desarrollen principalmente el trabajo en equipo” (p.5).

Goethe (2019) sostiene que el trabajo en equipo puede considerarse al "número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida"(p.5).

Según Goethe (2019) “los aspectos más relevantes del Trabajo en Equipo, pueden encontrarse en otros autores, de modo que en forma general al referirse sobre el trabajo en equipo, puede considerarse como un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, con un claro liderazgo que orientará los esfuerzos en forma comprometida hacia un mismo sentido” (p.7).

Meredith Belbin, Psicólogo inglés (1926) “en su teoría de los roles plantea que, actuamos de acuerdo a experiencias y motivaciones. Como resultado de sus investigaciones, se definen nueve roles de equipo y la presencia de los cuales dentro del mismo no exige que esté compuesto necesariamente por nueve personas, ya que cada persona puede representar más de un rol. Compartir roles de equipo provoca un mayor entendimiento entre las personas, y que las expectativas sean más reales. Los equipos y los individuos se benefician del conocimiento de todos, lo cual permite una mayor adaptación al medio, ya que el ser humano tiene una particular tendencia a “comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente” (p.45).

Según Goethe (2019) “plantea que los roles de equipo se desarrollan, maduran e incluso pueden modificarse con la experiencia y formación. Como resultado de sus observaciones distinguió tres tipos de equipos de trabajo: orientados por la acción, por las personas y por el cerebro” (p.7).

Según Goethe (2019) “los roles se agrupan en tres categorías fundamentales: Roles de acción: Impulsor (IS) Implementador (ID), Finalizador (FI) Roles sociales: Coordinador (CO), Investigador de Recursos (IR), Cohesionador (CH) Roles mentales: Cerebro (CE), Monitor Evaluador (ME), Especialista (ES)” (p.7).

Diferencias entre Grupo y Equipo

Tabla 2. Diferencias entre Grupo de trabajo y Equipo de Trabajo

Variable	Grupo de Trabajo	Equipo de Trabajo
Objetivo	Los integrantes muestran intereses comunes.	La meta está más claramente definida y especificada.
Compromiso	Nivel relativo.	Nivel elevado.
Cultura	Escasa cultura grupal.	Valores compartidos y elevado espíritu de grupo.

Tareas	Se distribuyen de forma igualitaria.	de Se distribuyen según habilidades y capacidad
Integración	Tendencia: especialización fragmentada, división.	la Aprendizaje en el contexto global integrado.
Dependencia	Independencia en el trabajo, individual.	Interdependencia que garantiza los resultados.
Logros	Se juzgan los logros de cada individuo.	Se valoran los logros de todo el equipo.
Liderazgo	Puede haber o no un Coordinador, Fuerte e individualizado.	Hay un responsable que coordina el trabajo. Liderazgo compartido.
Conclusiones	Más personales e individuales.	De carácter más colectivo.
Evaluaciones	No se evalúa.	La autoevaluación es continua.
Responsabilidad	Individual.	Individual y colectiva.
Formación	Ocurre a partir de su creación o instalación.	Su formación es un proceso de desarrollo.
Resultados	Son vistos como la suma del esfuerzo individual.	Se toman y evalúan como producto del esfuerzo conjunto de sus miembros.
Conflictos	Se resuelven por imposición o evasión.	Se resuelven por medio de la confrontación productiva.
	Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	Se centra en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros.
	No se reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencia entre sus miembros	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo

Fuente: Jaramillo (2014)

Beneficios y Desventajas del Trabajo en Equipo.

Según Jaramillo (2014) “la principal ventaja del trabajo en equipo está en la búsqueda de resultados en conjunto y en este sentido, podemos observar tres tipos de efectos: Efecto social: Los seres humanos tendemos a interrelacionarnos, porque no podemos satisfacer todas nuestras necesidades solos, necesitamos a los demás para

lograr obtener lo que necesitamos. Efecto aditivo: Se refiere al enriquecimiento que se tiene tanto en calidad como en cantidad, de los recursos de que se dispone, gracias a la diversidad que tiene cada persona” (p.21).

Según Jaramillo (2014) “todas estas capacidades juntas, se complementan unas a otras y hay crecimiento para cada una de las partes. Efecto factorial: Se logra cuando hay sinergia, es decir, cuando la interacción entre los diferentes miembros del equipo se hace de forma positiva y el resultado es que el aporte de todo el equipo supera la simple suma de los aportes individuales” (p.22).

Ventajas del trabajo en equipo: Según Chiavenato (2020) “los equipos aumentan la productividad y son menos costosos. Los equipos mejoran la comunicación, hay mayor interacción entre los participantes y se comparte la información. Los equipos realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer, ya que las metas son trabajadas por personas con diferentes conocimientos y habilidades, que se integran y se complementan. Los equipos aprovechan mejor los recursos, ya que se comparten y se usan de forma más inteligente. Los equipos son más creativos y eficientes para resolver problemas” (p.421).

Según Chiavenato (2020) “los equipos generan decisiones de alta calidad. El trabajo resulta menos estresante. Otras ventajas del trabajo en equipo podrían ser: Conduce a mejores ideas y decisiones. Produce resultados de mayor calidad. Hay un involucramiento de todos en el proceso. Aumenta el empoderamiento y el compromiso de los miembros. Alta probabilidad de implementación de nuevas ideas. Se ensancha el círculo de la comunicación. La información compartida significa mayor aprendizaje. Aumenta la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales. Habilidad de compensar las debilidades individuales. Provee un sentido de seguridad. Desarrolla relaciones

interpersonales. Permite afrontar con mayor éxito tareas complejas. Facilita la dirección, el control y la supervisión del trabajo. Se mejora el clima laboral. Cuando las personas se comprometen a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida por el conocimiento de que los demás están comprometidos de una manera similar” (p.214).

Según Chiavenato (2020) “una de las más poderosas fuerzas motivadoras de los individuos, es sentirse respetado y apoyado por los integrantes del grupo al que consideran importante pertenecer y mantener su posición de él” (p.240).

Desventajas del trabajo en equipo: Según Chiavenato (2020) “el trabajo en equipo también presenta una serie de desventajas que hay que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes: Tomar las decisiones de forma prematura. Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder. Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha. Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones. Que impere el dominio de pocas personas. Responsabilidad ambigua. Porque queda diluida en el grupo. Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros, sino también las características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente” (p.243).

Según Chiavenato (2020) “ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar. Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización” (p.244).

Según Chiavenato (2020) “muchas veces nos preguntamos por qué en algunas organizaciones hay cierto tipo de resistencia al trabajo en equipo. Para llevar adelante

cualquier proyecto, trabajando en equipo influye mucho mejor la creatividad, la ejecución de tareas, las relaciones interpersonales y el crecimiento personal” (p.244).

Según Chiavenato (2020) “la consistencia de los equipos, muchas veces virtuales, otras inter-áreas, otras veces son equipos de profesionales de diferentes países. Con el fácil acceso a las tecnologías, el ahorro de costos, es más fácil trabajar, comunicarse y elaborar ideas para llevar a cabo en equipo” (p.245).

Según Chiavenato (2020) “otras desventajas pueden ser: Se pueden dar ciertos procesos que inciden negativamente en la calidad de las decisiones y la solución de problemas. Pueden generarse conflictos duraderos entre los miembros ya que habrá muchas diferencias en las formas de pensar y puede llevar a discusiones que dividan al grupo. El trabajo en equipo puede consumir más tiempo. Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma individual” (p.246).

Según Chiavenato (2019) “la administración general resalta además que el trabajo en equipo no es fácil. Los grupos pasan por una serie de fases antes de convertirse en equipos efectivos, y esta evolución exige tiempo; en ocasiones, surgirán tensiones durante las cuales el equipo parece no avanzar, de todos los peligros que se pueden presentar en la evolución de un grupo, tal vez el más peligroso sea la prisa, sobre todo si ésta procede del líder” (p.112).

Según Chiavenato (2020) “para que el equipo de personas que se integran a tu proyecto, piense en forma creativa es importante que sean previamente capacitados o entrenados. En un equipo cuyos integrantes se conocen y tienen confianza van a surgir muchas más ideas que en un grupo de desconocidos” (p.247).

Segunda Variable: Desempeño Laboral

Definición de Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2020) “desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad” (p.249).

Según Chiavenato (2020) “durante el desempeño laboral se evidencia las competencias laborales como conocimientos, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores que constituyen para cumplir los objetivos esperados” (p.259).

Al respecto Monakos (2015) sostiene: “El desempeño laboral es la manera en que los colaboradores realizan su trabajo, es decir el rendimiento que tengan los trabajadores al cumplir sus funciones del cargo. Se puede decir que también es la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, y generar su trabajo en menor tiempo, con menor esfuerzo y mayor calidad generando un desenvolvimiento y un resultado.” (Monakos, 2015, p.8)

Chiavenato (2017) expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p. 236).

Por su parte Stoner (2001) afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 510).

Sin embargo Chiavenato (2017) al analizar las concepciones citadas sobre el Desempeño Laboral, “plantea que se deben fijar nuevas definiciones de éste término,

formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros” (p. 75).

En este contexto Robbins (2015) plantea “la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles” (p. 564).

Según Chiavenato (2020) “en las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos. Sobre la base de estas definiciones se considera que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas” (p. 267).

Según Chiavenato (2020) “el desempeño laboral de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño laboral define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento en términos de eficiencia y eficacia” (p. 267).

Según Chiavenato (2020) “entendiendo por éxito el buen desempeño de los colaboradores con indicadores que evalúen aspectos en el trabajo, conductuales, entre otros. Sin embargo, lo que se pretende evidenciar en este estudio es la importancia del desempeño laboral como factor de éxito” (p. 267).

Según Chiavenato (2017) “el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo” (p. 367).

Según Chiavenato (2020) “en la definición de los planes de trabajo, los presupuestos y los métodos de trabajo tiene mayor prevalencia el término eficiencia. Esta tiene relación directa con las actividades, operaciones y procesos para la obtención o producción de bienes y servicios” (p. 289).

Según Chiavenato (2017) “la eficacia y la eficiencia no son términos sinónimos. La eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados, señala que la eficiencia se aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado. Las empresas deben tener en mente sus objetivos y saber claramente cómo alcanzarlos” (p. 287).

Según Chiavenato (2017) “eficacia es la medida que permite determinar el grado de consecución de objetivos de manera correcta y realizando un buen trabajo. La palabra “eficacia” viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa “hacer o lograr”. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que “eficacia” significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”. Por otro lado María Moliner interpreta esa definición y sugiere que “eficacia” “se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas”. Algo es eficaz si logra o hace lo que debía hacer” (p. 289).

Dimensiones de Desempeño Laboral

El presente estudio considera como dimensiones del desempeño laboral a las Acciones Prejudiciales y las Acciones Judiciales y en ambos casos se busca optimizar el conocimiento de la tarea, iniciativa, esfuerzo, responsabilidad, facilidad para trabajar con otros, relevancia de la tarea, autonomía, relaciones interpersonales y participación.

Dimensión 1: Acciones Prejudiciales

Según el Manual de organización y funciones de la Empresa Grupo 3C S.A.C. (2019) “las acciones prejudiciales constituyen la conducta que desarrolla, antes de juicio, los funcionarios judiciales y los particulares, estos últimos en su carácter de posibles sujetos de un proceso como actores o demandados, para mejorar los derechos que se harán valer en el correspondiente juicio futuro” (p.5).

Finalidad

Según el Manual de organización y funciones de la Empresa Grupo 3C S.A.C. (2019) “se requiere de la actuación del órgano del Estado, a través de los funcionarios que desempeñan la función jurisdiccional. Por ello hablamos de particulares y funcionarios judiciales. Los funcionarios judiciales que pudieran llegar a tener intervención serán: el juez, el secretario de acuerdos y el secretario actuario” (p.5).

Según el Manual de organización y funciones de la Empresa Grupo 3C S.A.C. (2019) “la expresión posible alude a una contingencia pues, puede darse el caso que, en virtud del acto pre-judicial se llegue a un arreglo y no exista el proceso” (p.6).

Según el Manual de organización y funciones de la Empresa Grupo 3C S.A.C. (2019) “las acciones prejudiciales pueden provocarlos no sólo lo que tendrá el carácter de actores, sino también los que tendrán el carácter de demandados. Estos últimos pueden proponer, por ejemplo, unas diligencias preliminares de consignación, para prevenir cualquier futura responsabilidad que se exija” (p.6).

Según el Manual de organización y funciones de la Empresa Grupo 3C S.A.C. (2019) “las acciones prejudiciales es el de mejorar los derechos que se harán valer en el juicio futuro. Con ello no quiere decir que necesariamente se mejoren los derechos pero, sin duda que esa es la intención y tienen por objeto resolver judicialmente ciertas cuestiones de derecho o de hecho, cuya solución puede ser útil al demandante, en vista de un proceso” (p.6).

Dimensión 2: Acciones Judiciales

Según el Manual de organización y funciones de la Empresa Grupo 3C S.A.C. (2019) “la acción judicial es el derecho de acceso a los juzgados y tribunales solicitando que ejerzan la potestad de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado. Es un derecho "abstracto" que se satisface con una resolución judicial que acuerde la admisión a trámite de lo solicitado” (p.5).

Procesos para cobranza judicial AFP legal

Según el Manual de organización y funciones de la Empresa Grupo 3C S.A.C. (2019) “si una empresa no efectúa el pago de aportes previsionales de sus trabajadores durante el plazo de Cobranza Administrativa, en las AFP se inicia el proceso de Cobranza Judicial” (p.6).

- ✓ La AFP enviara al estudio una data de procesos en digital para gestionar la cobranza extra judicial.

Nota: la data de procesos en digital debe ser cargada al Sistema de gestión de cobranza (SGC) por el área de sistemas, siempre y cuando el área extrajudicial haya distribuido La cartera asignada a Los gestores correspondientes

- ✓ Las demandas serán entregadas en físico por la AFP junto con los aranceles y cedula estas serán validadas en físico por el estudio (revisar que tanto las demandas como los aranceles coincidan según el distrito judicial y también con

el monto demandado según cuadro de aranceles del poder judicial), con La información detallada entregada por La AFP en relación a los procesos judiciales

- ✓ En caso de encontrar inconsistencias entre La información entregada en físico con la información en digital se debe informar de forma inmediata a La AFP
- ✓ En caso de no encontrar inconsistencia se debe informar a La AFP que La entrega de los físicos está conforme.
- ✓ Al momento de la validación se debe identificar las demandas en físico que no están cargadas al SGC validando la data de demandas en físico con la data asignada a gestionar para cobranza.
- ✓ Se procede a la separación de Las demandas según el distrito judicial, así como la indicación de aquellas demandas que cuentan con monto alto o son contra entidades públicas.
- ✓ Una vez separadas Las demandas se procede con el fotocopiado de los aranceles judiciales para ser anexados a los cargos y copias correspondientes para la presentación
- ✓ Se procede con el armado de las demandas adjuntando Los anexos en el orden establecido según el juzgado al que corresponda
- ✓ Las copias de Los anexos, papeletas originales, papeletas legalizadas y files manitas deben ser solicitadas semanas antes de la recepción de Las demandas.

En el transcurso del tiempo entre la validación y el armado de demandas la AFP podrá informar aquellas demandas que no deban presentarse por encontrarse canceladas, estas deberán ser devueltas con sus respectivos aranceles.

- ✓ Al ya encontrarse listas las demandas para ser presentadas al PJ se hace una última validación según la cantidad de demandas asignadas en cada distrito judicial.
- ✓ Una vez presentadas las demandas deben contar con el sello de La fecha de recepción del distrito judicial correspondiente y el nro de expediente asignado según sistema del PJ.
- ✓ Estos datos deben ser ingresados al Sistema de Gestión de Cobranza, así mismo se debe informar a la MP correspondiente las fechas de presentación de todas Las demandas

Nota: recordar que el plazo para informar todas las fechas de presentación es de 7 o máximo a 10 días hábiles a partir del día siguiente de haber sido recepcionadas las demandas en físico
- ✓ Una vez ingresadas al SGC las demandas deben ser enviadas al archivo del estudio con el file correspondiente indicando el nro de expediente y razón social.
- ✓ Con las demandas ya ingresadas en el poder judicial el estudio debe estar encargado de darle el seguimiento correspondiente, (verificar que sean subsanadas las observaciones que el juzgado correspondiente señale, realizar los impulsos que sean convenientes).
- ✓ Nota: el proceso judicial por lo regular debe tener las siguientes etapas:
 - Caso A: presentación de la demanda, admisorio, sentencia, consentimiento de la sentencia y requerimiento de pago
 - Caso B: presentación de la demanda, admisorio, contradicción de la demanda (demandado), absolución de la contradicción, sentencia a favor, consentimiento de la sentencia, requerimiento de pago

- Caso C: presentación de la demanda, admisorio, contradicción de la demanda (demandado), absolución de la contradicción, sentencia a favor, apelación del empleador, sentencia a favor en segunda instancia, requerimiento de pago.
 - Caso D: Presentación de la demanda, admisorio, contradicción de la demanda, absolución de la contradicción, sentencia en contra, apelación de la sentencia (previa autorización de la AFP), sentencia a favor en segunda instancia, requerimiento de pago
 - Caso E: Presentación de la demanda, admisorio, contradicción de la demanda, absolución de la contradicción, sentencia en contra, apelación de la sentencia (previa autorización de la AFP), sentencia en contra en segunda instancia
- ✓ Cabe señalar que la programación y ruta de los escritos son labor del área de logística quien debe velar por la correcta presentación de dichos escritos.

Una vez cancelada la deuda por el demandado se debe verificar lo siguiente:

- ✓ Si la deuda es cancelada antes de La fecha de presentación, el estudio deberá ingresar un escrito informando la regularización de la deuda, de ser necesaria la AFP asumirá la tasa de conclusión del proceso.
- ✓ Si la deuda es cancelada después de la fecha de presentación el estudio deberá ingresar un escrito informando la regularización de la deuda, el demandado deberá asumir las costas y costos del proceso, (honorarios del estudio, aranceles judiciales y de ser necesario el arancel por conclusión del proceso).
- ✓ Una vez absueltas las notificaciones recibidas por el juzgado estas deben ser ingresadas al SGC para el histórico de cada demanda y ser enviadas al archivo del estudio para ser anexados en el expediente.

- ✓ Las notificaciones son recogidas en forma física en la casilla correspondiente, o descargadas de la página del Poder Judicial.
- ✓ En caso de encontrar demandas rechazadas por el poder judicial, se debe de revisar la razón de la improcedencia:
 - Cuando se declara improcedente por territorio, esta será remitida al juzgado correspondiente, se debe informar a la AFP y señalar la no re liquidación de la demanda pues esta podría dar como resultado una multa.
 - Cuando la improcedencia es resultado de una dirección no subsanada se deberá verificar si el demandado esta inubicable, e informar inmediatamente a la AFP correspondiente.
 - Cuando la improcedencia es resultado de una no subsanación de observaciones señaladas por el Juzgado, se deberá verificar si el escrito absolvió las observaciones señaladas de forma correcta y si se presentó en el plazo establecido por el mismo juzgado, verificar si la no subsanación fue por orden escrita de la propia ÁFP con el sustento correspondiente.
 - Estas indicaciones son necesarias para evitar que el estudio asuma el costo de los aranceles de las demandas rechazadas.

Consignaciones judiciales

El Área legal es la encargada de tramitar y realizar las diligencias correspondientes para el recojo de los depósitos judiciales (cheques).

Las consignaciones son otorgadas de manera obligatoria por las entidades públicas y en ocasiones por las entidades privadas.

Nota: Cabe señalar la importancia de registrar los poderes otorgados por las AFP al estudio en los juzgados correspondientes, si no están registrados a su debido tiempo se corre el riesgo de que los procesos sean rechazados.

Procesos para asignación de cobranza judicial bancos

- ✓ Se recibe el correo de la sectorista con la asignación para el estudio
- ✓ Se pasa a recoger los expedientes
- ✓ Se verifican los datos de pagarés con la carta de la asignación
- ✓ Se recepcionan los testimonios actualizados para demandar la asignación (en base a la cantidad de expedientes asignados)
- ✓ Se regresa al estudio con la asignación
- ✓ Se le saca copias a los pagare
- ✓ Se entrega los pagare originales a la administradora (custodia hasta el momento del armado) correo al área de extra-judicial
- ✓ Se copia la data al área de extra-judicial para que lo pueda cargar al SGC los datos de cada cliente

Solicitud de dinero

- ✓ “Se llena el formato de solicitud de dinero para la compra de aranceles cédulas y papeletas de habilitación”
- ✓ Se entrega las solicitudes de dinero al área de administración redacción de demandas
- ✓ Con las copias de los pagarés se redactan las demandas y se imprimen pre-armado
- ✓ Se saca copias a los anexos conjuntamente con el testimonio actualizado
- ✓ Se pre-arma las demandas (hasta la entrega del dinero solicitado para la compra de los aranceles) ‘compra de tasas cédulas y papeletas’

- ✓ Se recibe el dinero solicitado firmando un cargo a la administradora
- ✓ Se manda la carta al banco para la compra de tasas y cédulas
- ✓ Se compran las papeletas de habilitación en el colegio de abogados de Lima
- ✓ Se recoge las tasas y cédulas
- ✓ Se sustenta los aranceles a la administradora asignar tasas a los clientes
- ✓ Se le asigna las tasas a cada cliente terminando el armando
- ✓ Se sellan las tasas
- ✓ Se sellan las cédulas
- ✓ Se le saca copias a las tasas y cédulas para anexar a los cargos y copias de las demandas
- ✓ Se le solicita a la administradora los pagarés originales
- ✓ “se termina de armar las demandas con anexos que les faltaba (pagares tasas cédulas y papeletas de habilitación)”

Ruta

Se realiza una data con la ruta de las demandas por jurisdicción y distritos

Se entrega al área de operaciones y logística la data

El área de operaciones y logísticas se encarga la distribución e ingreso de cada demanda

Demandas ingresadas

- ✓ Se le anexa las demandas ingresadas a los files
- ✓ Se realiza una data con los clientes número de expediente y fecha de la demanda
- ✓ Se le envía por correo a la sectorista con la data de los clientes asignados con el “Número de expediente y fecha de la demanda” luego de la presentación de demandas, se informa al área de extrajudicial que ya pueden gestionar y realizar la cobranza proceso “con las demandas ya ingresadas en el poder judicial.

- ✓ Encargado de darle el Seguimiento correspondiente (verificar que sean subsanadas
- ✓ Las observaciones que el juzgado correspondiente señale realizar los impulsos que sean convenientes)”

El proceso tiene las siguientes etapas:

37-a “presentación de la demanda admisorio sentencia consentimiento de la sentencia”

37-b “presentación de la demanda admisorio contradicción de la demanda absolución de la contradicción audiencia única sentencia

37-c “presentación de la demanda admisorio contradicción de la demanda absolución de la contradicción sentencia a favor apelación vista de la causa sentencia de vista.”

Toda información sobre el cliente para presentar al juzgado es previa coordinación con SCI

“Si la deuda es cancelada antes o después de la fecha de presentación de la demanda

Se deberá ingresar un escrito informando la regularización de la deuda.” SGC

“Todas las demandas presentadas se ingresan (número de expediente fecha de presentación juzgado) al SGC”

Todas resoluciones se ingresan al SGC

” Todos los escritos (impulso absolución etc.) se ingresan al SGC”

Empresa Grupo 3C S.A.C.

Visión: Ser la Empresa líder a nivel nacional en Gestión de Cobranzas reconocida por la eficiencia, seriedad y esmero en la atención de sus clientes.

Misión: Desarrollar servicios de cobranza eficientes para el cliente, aprendiendo continuamente, generando orgullo de pertenencia a colaboradores y creando sostenidamente valor para sus accionistas.

Según el Manual de organización y funciones de la Empresa Grupo 3C S.A.C. (2019) “el GRUPO 3C, es una empresa de cobranzas peruanas que diseña e implementa de manera especial cada servicio que ofrece a sus clientes, logrando así una atención personalizada acorde a los requerimientos de cada negocio” (p.5).

Según el Manual de organización y funciones de la Empresa Grupo 3C S.A.C. (2019) “el GRUPO 3C, Contactos Corporativos Castillejo, empresa líder y emblemática del Sector Cobranzas, contamos con 15 años en el rubro. Su fortaleza financiera y operacional se manifiesta en la numerosa cartera de importantes clientes con los que cuenta al día de hoy: Interbank, Banco financiero, Banco de comercio, Banco Ripley, Citibank, Financiera Uno, SCI, Ban Bif, Prima AFP, AFP Integra, Profuturo AFP, Habitat AFP, entre otros” (p.7).

Reconocemos a nuestros colaboradores y el Know-how desarrollado como los valores más importantes de la empresa y apostamos por la continua revisión de nuestros procesos, métricas y objetivos de la mejora continua. En la actualidad nos venimos consolidando como empresa líder en el mercado al atender a la mayor cartera de clientes del sector financiero peruano, lo que demuestra nuestra experiencia en todo tipo de cobranzas financieras.

Procesos y procedimientos

Áreas de Producción de la Empresa – Depende de la Gerencia de Operaciones

- ✓ Extrajudicial: Cobranzas mediante Call Center – Clientes diversos, cuenta con 30 Colaboradores Telefonistas de cobranza.
- ✓ Judicial Legal AFP: Actividad Procesal, escritos, demandas, impulsos de clientes de AFPs. Cuenta con 10 Colaboradores Abogados.
- ✓ Judicial Legal Bancos: Actividad Procesal, escritos, demandas, impulsos de clientes de Bancos. Cuenta con 10 Colaboradores Abogados.
- ✓ Judicial Legal Cautelares: Actividad Procesal Medidas Cautelares y embargos. Cuenta con 05 Colaboradores Abogados
- ✓ Judicial Operaciones y Logística: Recepción, armado de demandas, presentación de demandas a diversos Juzgado de Paz Letrado. Cuenta con 10 Colaboradores de oficina.
- ✓ Judicial Archivo: Archivar, anexas documentos a cada uno de los expedientes de diversos clientes AFP y Bancos. Cuenta con 03 Colaboradores de archivo

Unidades de negocio de la empresa Grupo 3C S.A.C.

- ✓ Lima,
- ✓ Piura,
- ✓ Ica,
- ✓ Chiclayo.

Funciones del personal área de Judicial Legal

- ✓ Descargar casilla electrónica, imprimirla y calificarla (aproximadamente 100 notificaciones diarias entre casilla física y electrónica).

- ✓ Responder correos diarios enviados por la representante de AFP
- ✓ Realizar informes solicitados por la AFP.
- ✓ Coordinar con la AFP sobre los procesos a concluir.
- ✓ Elaborar informes sobre los procesos y sus estados procesales en el poder judicial.
- ✓ Verificar en el sistema la deuda vigente de los procesos.
- ✓ Coordinar con el back office, la actualización del sistema AS400, de los procesos en trámite
- ✓ Realizar el seguimiento de los procesos en los juzgados mediante diligencias externas.
- ✓ Subsanan demandas.
- ✓ Absolver contradicciones.
- ✓ Elaborar apelaciones.
- ✓ Absolver medios probatorios.
- ✓ Absolver Informes periciales.
- ✓ Elaborar conclusiones del proceso.
- ✓ Realizar diligencias externas en los Juzgados.
- ✓ Responder a llamadas y consultas de las empresas demandadas.

Funciones Área Operaciones y Logística

- ✓ Armado de Demandas:
 - Firmado de demandas
 - Armado de las demandas según el orden de cada juzgado
 - Armado de Anexos
 - Foliado
 - Copias

- ✓ Entrega de demandas en los diversos Juzgados de Paz Letrado de Lima y Provincias.
- ✓ Alistar demandas para enviarlas al área de Archivo.
Colocarlas en folder individualmente.
Asegurarnos que la hoja de Información coincida con la información de la demanda y las liquidaciones.
Llenar el borde del folder con el nombre de la empresa denunciada y el número de expediente.
- ✓ Ayudar las actualizaciones de estados procesales de las AFP's e ingreso al SGC

2.3 DEFINICION DE CONCEPTOS

Trabajo en Equipo. - Según Jaramillo (2014) “el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas” (p.6).

Estrategias.- Según Chiavenato (2017) “es la serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado. Toda organización requiere algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines” (p.87-464).

Procedimientos.- Según Jaramillo (2014) “son las fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personas que lo componen” (p.11).

Metodologías.-Según Chiavenato (2017) “es una herramienta muy potente para definir las pautas y procedimientos de la empresa. Está comprobado, que una metodología de trabajo ayuda a optimizar los recursos de la empresa, mejora la calidad del trabajo, reduce los riesgos de los proyectos, establece prioridades, etc” (p.79).

Desempeño laboral. - Según Chiavenato (2017) “es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, por consiguiente, podemos afirmar que, es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p.236).

Acciones prejudiciales.- Según el Manual de organización y funciones de la Empresa Grupo 3C S.A.C. (2019) “constituyen la conducta que desarrolla, antes de juicio, los funcionarios judiciales y los particulares, estos últimos en su carácter de posibles sujetos de un proceso como actores o demandados, para mejorar los derechos que se harán valer en el correspondiente juicio futuro” (p.5).

Acciones judiciales.- Según el Manual de organización y funciones de la Empresa Grupo 3C S.A.C. (2019) “es el derecho de acceso a los juzgados y tribunales solicitando que ejerzan la potestad de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado. Es un derecho "abstracto" que se satisface con una resolución judicial que acuerde la admisión a trámite de lo solicitado” (p.5).

Eficiencia. - Según Chiavenato (2020) “la eficiencia se logra cuando se obtiene un resultado deseado con el mínimo de insumos: es decir, se genera cantidad y calidad y se incrementa la productividad” (p.19)

Eficacia. - El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que “eficacia” significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”. (RAE, p.89).

Persona. - Según Chiavenato (2020) “las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos. Dependen cada vez más de las actividades en grupo” (p.328).

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

Existe una relación significativa entre el Trabajo en Equipo y el Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C. 2018.

2.4.2 Hipótesis Específicas

HE1: Existe una relación significativa entre el Trabajo en Equipo y las Acciones Pre judiciales en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018.

HE2: Existe una relación significativa entre el Trabajo en Equipo y las Acciones judiciales en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018.

Variables de la Investigación

Variable 1

Trabajo en Equipo

Definición conceptual

Según Jaramillo (2014) “el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas” (p.6).

Variable 2

Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas.

Definición conceptual

Según Chiavenato (2020) “Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad” (p.249).

Variables Intervinientes

Datos de Filiación: Sexo, Edad, Grupo Ocupacional, División de Cobranzas y Sede Laboral.

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	MEDICIÓN
Trabajo en Equipo	Según Jaramillo (2014) “el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas” (p.6).	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Visión, Misión y Valores de la empresa • Trabaja en función a las necesidades del Cliente. • Alineamiento de intereses personales de los trabajadores con los objetivos de la organización. • Actitudes para dejarme liderar, acompañar y moldear • Comunicación horizontal Participación de trabajadores en proceso de planeación	• 1-7	• Escala de Likert
		Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de trabajo son claros y efectivos. • Procedimientos funcionales y reglas • Procedimiento de Bienvenida, Prospección y Calificación a los clientes • Procedimiento de identificación de Contactos y Principio del servicio • Procedimiento de Seguimiento, Despedida y acción de Gracias a los Clientes. Conocimiento de necesidades de los Clientes	• 8-14	
		Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición de opiniones de manera imparcial, constructiva. • Identificación de posturas y puntos fuertes de trabajadores y empresa. • Potenciación de la creatividad • Participación y exposición de opiniones • Involucramiento de jefes para recibir 	• 15-21	

			feedback Compromiso de directivos		
Desempeño laboral en el proceso de Cobranzas	Según Chiavenato (2020) “Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral e específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad” (p.249).	Acciones Pre judiciales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Trabajo, • Iniciativa, • Esfuerzo y responsabilidad, • Facilidad para trabajar con otros, • Relevancia de la tarea, • Autonomía, • Relaciones interpersonales • Participación. 	1-4 5-8 9-12 13-16 17-20 21-24 25-28 29-32	• Escala de Likert
		Acciones Judiciales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Trabajo, • Iniciativa, • Esfuerzo y responsabilidad, • Facilidad para trabajar con otros, • Relevancia de la tarea, • Autonomía, • Relaciones interpersonales • Participación. 	1-4 5-8 9-12 13-16 17-20 21-24 25-28 29-32	

CAPITULO III

METODOLOGIA

III. METODOLOGIA

3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la presente tesis se utilizó el método general científico y el método específico hipotético deductivo, ya que se pudo identificar la veracidad o falsedad de las hipótesis de la relación entre la variable Trabajo en Equipo y la variable Desempeño Laboral en el Área de Cobranzas de la Empresa Grupo 3C SAC. Lima – 2018, según resultados obtenidos en el procesamiento estadístico, deduciendo la relación que existe entre las dos variables en estudio.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación es de tipo aplicada por reunir las condiciones necesarias metodológicas de este tipo de investigación, pues se observará, describirá, analizará, cuantificará e interpretará las situaciones que vienen ocurriendo en relación a las variables Trabajo en Equipo y Desempeño Laboral en el Área de Cobranzas de la Empresa Grupo 3C SAC. Lima – 2018, durante el desarrollo del trabajo.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

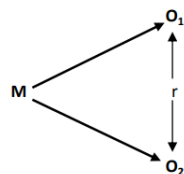
El presente trabajo de investigación es de nivel correlacional porque se mide la relación entre las variables Trabajo en Equipo y Desempeño Laboral en el Área de Cobranzas de la Empresa Grupo 3C SAC.-2018.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente Proyecto de investigación es de diseño no experimental de corte

transversal, porque se ejecutó en un periodo de tiempo definido.

La investigación esta expresada en el siguiente esquema:



Donde:

M= Muestra

O₁=Variable Trabajo en Equipo

O₂= Desempeño Laboral

r= Relación entre O₁ y O₂

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es la Empresa Grupo 3C SAC., está compuesta por los trabajadores del área de Cobranzas.

En el presente proyecto de investigación, la población estará constituida por los 58 trabajadores del área de Cobranzas.

Muestra:

Por la tanto la muestra está formado por un conjunto de trabajadores administrativos del área de Cobranzas de la Empresa Grupo 3C SAC., que se deduce mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Dónde:

Tamaño de Población: N=58

Nivel de Confianza (95%): Z_α=1,96

Proporción esperada: $p=0,10$

Proporción no esperada: $q=0,90$

Error de precisión: $d=0,05$

$$n = \frac{58 * 1.96^2 * 0.15 * 0.85}{0.05^2 * (58-1) + 1.96^2 * 0.15 * 0.85}$$

$$\frac{58 * 3.8416 * 0.15 * 0.85}{0.0025 * 57 + 3.8416 * 0.15 * 0.85}$$

$$\frac{28.4086}{0.1425 + 0.5079}$$

$$\frac{28.4086}{0.6504}$$

$$43.678$$

$$44$$

$$44$$

Tamaño de la Muestra $n = 44$

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1 Técnicas de Recolección de Datos

Se empleó para medir la variable Trabajo en Equipo y Desempeño laboral la encuesta y el instrumento empleado para registrar dicha encuesta es un cuestionario de tipo Likert. Presenta la siguiente escala de valorativa: Nunca (1=N), Casi Nunca (2=CN), A Veces (3=AV), Casi Siempre (4=CS), Siempre (5=S).

3.6.2 Instrumentos de Recolección de Datos

Como Instrumento utilizamos la encuesta para recoger los datos a partir de los relatos de los trabajadores administrativos del área de Cobranzas de la Empresa Grupo 3C SAC., participantes del problema.

3.7 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Diseño de los instrumentos (Cuestionario)

Se diseñó los cuestionarios de las dos variables tomando en cuenta las dimensiones e indicadores de cada variable, orientado a los trabajadores administrativos del área de Cobranzas de la Empresa Grupo 3C SAC.

Validación del instrumento.

La validación de los instrumentos se dio mediante el juicio de expertos, quienes revisaron los cuestionarios de ambas variables, mediante una ficha de análisis de contenido.

Aplicación del instrumento.

Se realizó la aplicación del instrumento a los trabajadores administrativos del área de Cobranzas de la Empresa Grupo 3C SAC.

Análisis de información del instrumento.

La información obtenida se analizó mediante la aplicación de la estadística descriptiva e inferencial a través del software MSOFFICE Excel y SPSS versión 22.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

IV. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

4.1 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento de datos y análisis se empleará la estadística descriptiva e inferencial en el programa SPSS (versión 22). Por lo que se analiza el comportamiento de la muestra que es materia de estudio, haciendo uso de la correlación de los datos del estudio.

Se utilizará para la contrastación de la hipótesis, donde se verifica la aceptación de la hipótesis nula o hipótesis alterna.

El método de análisis de datos fue realizado con ayuda del software SPSS versión 22 para el procesamiento de la información registrada, el cual se desarrolla de acuerdo al análisis estadístico.

4.2 PRESENTACION DE RESULTADOS EN TABLAS Y FIGURAS

De acuerdo a la encuesta realizada se presenta los resultados descriptivos de las variables Trabajo en Equipo y Desempeño laboral.

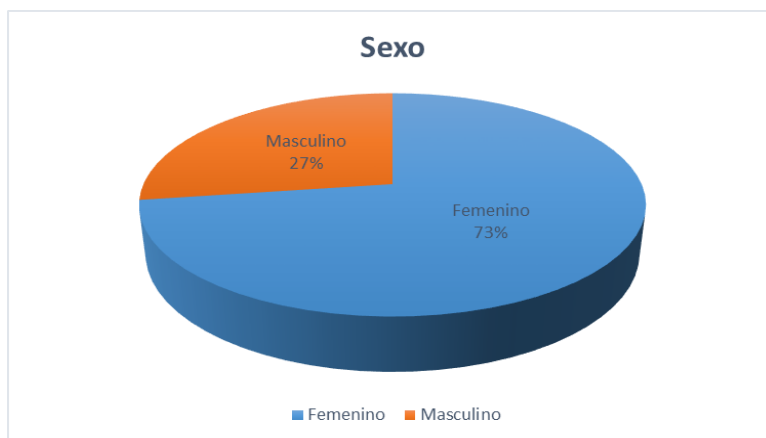
4.2.1 Datos de Filiación

Tabla 3. Sexo de los empleados del área de Cobranzas.

Sexo	fi	%
Femenino	32	73.0
Masculino	12	27.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 3. Sexo de los empleados del área de Cobranzas.



Fuente: Cuestionario de Encuesta

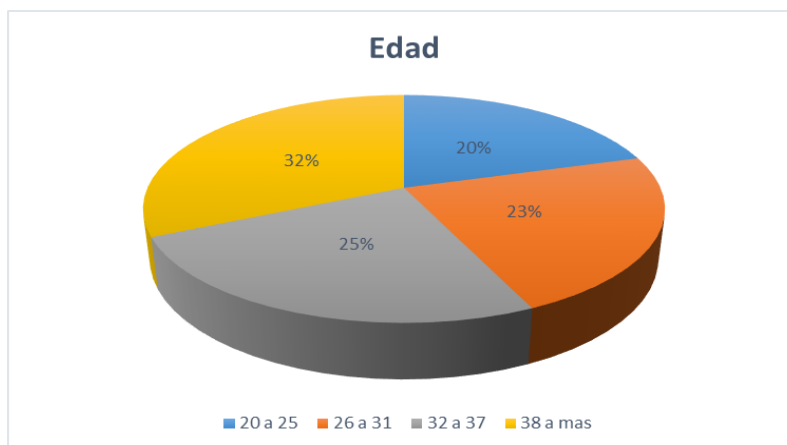
Según la muestra se observa que el 73% corresponde al sexo femenino y otro 27% corresponde al sexo masculino, lo que evidencia que en la empresa Grupo 3C S.A.C. existe predominio del sexo femenino.

Tabla 4. Edad de los empleados del área de Cobranzas.

Edad	fi	%
20 a 25	9	20.0
26 a 31	10	23.0
32 a 37	11	25.0
38 a mas	14	32.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 4. Edad



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 32% corresponde al rango de edad superior a los 38 años, el 23% corresponde al rango de 26 a 31 años, otro 25% corresponde al rango de edad de 32 a 37 años y el 20% corresponde al rango de 20 a 25 años de edad, lo que evidencia que en la empresa Grupo 3C S.A.C. existe personal con mucha experiencia en el ramo del negocio.

Tabla 5. Grupo ocupacional de los empleados del área de Cobranzas.

Grupo ocupacional	fi	%
Asistente Legal	7	16.0
Asistente Cautelar	7	16.0
Auxiliar de Oficina	6	13.0
Back Office	6	14.0
Gestor Telefónico	8	18.0
Supervisor	6	14.0
Jefe	4	9.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 5. Grupo Ocupacional



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 18% de los trabajadores de la empresa son Gestores telefónicos, el 16% son Asistentes Legales, otro 16% son Asistentes Cautelares, un 14% son Supervisores, otros 9% son Jefes de Área o Sede, un 13% son Auxiliares de Oficina y otro 14% es Back Office, lo que evidencia que en la empresa Grupo 3C S.A.C. existe un Equipo de Trabajo según los requerimientos del ramo del negocio.

Tabla 6. División del área de Cobranzas

División	fi	%
Pre Judicial	22	50.0
Judicial	22	50.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 6. División Laboral



Fuente: Cuestionario de Encuesta

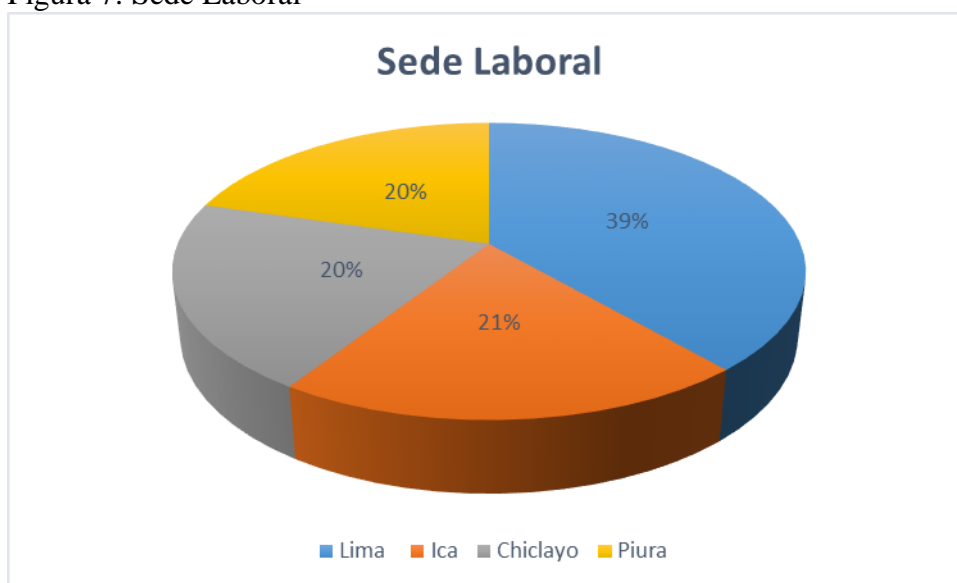
Según la muestra se observa que el 50% corresponde a trabajadores del Área de Cobranza Prejudicial y otro 50% corresponde al área de Cobranzas Judiciales, lo que evidencia que en la empresa Grupo 3C S.A.C. existen solo dos tipos de cobranza.

Tabla 7. Sede

Ciudad	fi	%
Lima	17	39.0
Ica	9	21.0
Chiclayo	9	20.0
Piura	9	20.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 7. Sede Laboral



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 39% de trabajadores corresponde a la sede de Lima Metropolitana, un 21% corresponde a la sede de Ica, otro 20% corresponde a la sede de Chiclayo y otro 20% corresponde a la sede de Piura, lo que evidencia que las operaciones de cobranza en la empresa Grupo 3C S.A.C. tienen predominio en la ciudad de Lima.

4.2.2 Estadística descriptiva de la Variable Trabajo en equipo ESTRATEGIAS

Tabla 8. Conozco cuál es la Visión, Misión y Valores centrales de la empresa Grupo 3C S.A.C. y me identifico con ella

Respuestas	fi	%
Siempre	18	41.0
Casi siempre	15	34.0
A veces	7	16.0
Casi Nunca	2	4.0
Nunca	2	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 8. Conocimiento de Organización



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que en el 41% de trabajadores Siempre se identifica con la visión, misión y valores centrales de la empresa Grupo 3C S.A.C., 34% Casi siempre, 16% A veces, 5% Nunca y 4% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de la estrategia de capacitación para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 9. En la empresa Grupo 3C S.A.C., se prioriza y trabaja en función a las necesidades del Cliente.

Respuestas	fi	%
Siempre	22	41.0
Casi siempre	18	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 9. Enfoque del Negocio



Fuente: Cuestionario de Encuesta

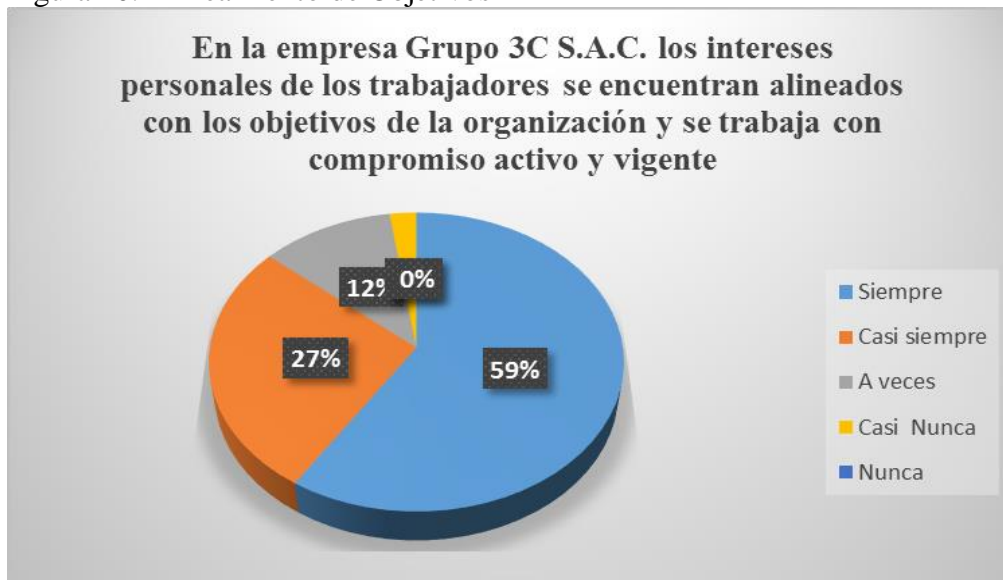
Según la muestra se observa que en el 41% de trabajadores Siempre se identifica con la vision, mision y valores centrales de la empresa Grupo 3C S.A.C., 34% Casi siempre, 16% A veces, 5% Nunca y 4% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de la estrategia de capacitación para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 10. En la empresa Grupo 3C S.A.C. los intereses personales de los trabajadores se encuentran alineados con los objetivos de la organización y se trabaja con compromiso activo y vigente.

Respuestas	fi	%
Siempre	26	41.0
Casi siempre	12	34.0
A veces	5	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	0	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 10. Alineamiento de Objetivos



Fuente: Cuestionario de Encuesta

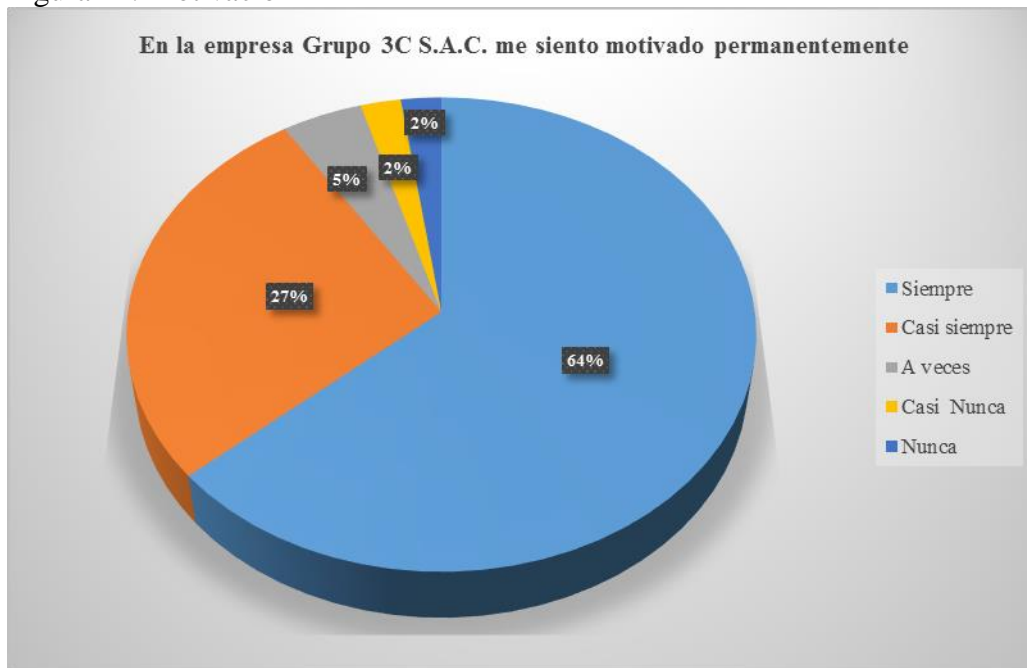
Según la muestra se observa que en el 41% de trabajadores Siempre se identifica con la visión, misión y valores centrales de la empresa Grupo 3C S.A.C., 34% Casi siempre, 16% A veces, 5% Nunca y 4% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de la estrategia de capacitación para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 11. En la empresa Grupo 3C S.A.C. me siento motivado permanentemente

Respuestas	fi	%
Siempre	28	41.0
Casi siempre	12	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 11. Motivación



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que en el 41% de trabajadores Siempre se identifica con la visión, misión y valores centrales de la empresa Grupo 3C S.A.C., 34% Casi siempre, 16% A veces, 5% Nunca y 4% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de la estrategia de capacitación para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 12. Considero que tengo actitudes para dejarme liderar, acompañar y moldear dentro de la empresa Grupo 3C S.A.C. y el estilo de liderazgo de "acompañamiento" predomina sobre el estilo de liderazgo de "solo jefe",

Respuestas	fi	%
Siempre	24	41.0
Casi siempre	16	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 12. Liderazgo



Fuente: Cuestionario de Encuesta

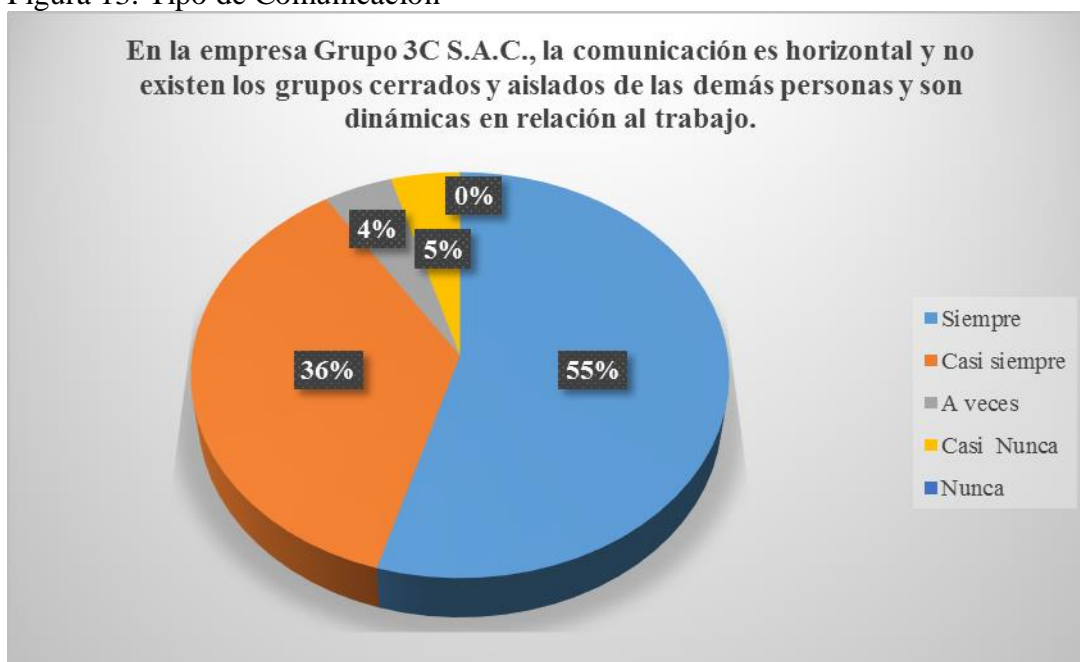
Según la muestra se observa que en el 41% de trabajadores Siempre se identifica con la vision, mision y valores centrales de la empresa Grupo 3C S.A.C., 34% Casi siempre, 16% A veces, 5% Nunca y 4% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de la estrategia de capacitación para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 13. En la empresa Grupo 3C S.A.C., la comunicación es horizontal y no existen los grupos cerrados y aislados de las demás personas y son dinámicas en relación al trabajo.

Respuestas	fi	%
Siempre	24	41.0
Casi siempre	16	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	2	4.0
Nunca	0	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 13. Tipo de Comunicación



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que en el 41% de trabajadores Siempre se identifica con la visión, misión y valores centrales de la empresa Grupo 3C S.A.C., 34% Casi siempre, 16% A veces, 5% Nunca y 4% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de la estrategia de capacitación para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 14. Los procesos de planeación dentro de la empresa Grupo 3C S.A.C., son participativos con los trabajadores y hay igualdad para hombres y mujeres.

Respuestas	fi	%
Siempre	18	41.0
Casi siempre	22	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 14. Proceso de Planeamiento



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que en el 41% de trabajadores Siempre se identifica con la visión, misión y valores centrales de la empresa Grupo 3C S.A.C., 34% Casi siempre, 16% A veces, 5% Nunca y 4% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de la estrategia de capacitación para la aplicación del Trabajo en Equipo.

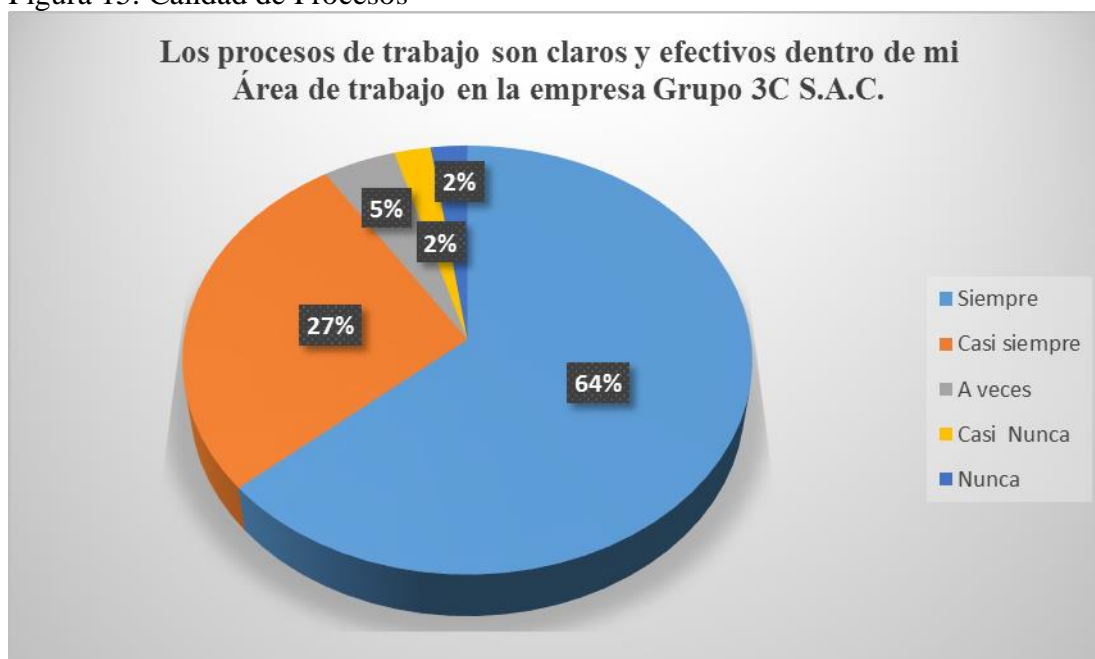
PROCEDIMIENTOS

Tabla 15. Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi Área de trabajo en la empresa Grupo 3C S.A.C.

Respuestas	fi	%
Siempre	28	41.0
Casi siempre	12	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 15. Calidad de Procesos



Fuente: Cuestionario de Encuesta

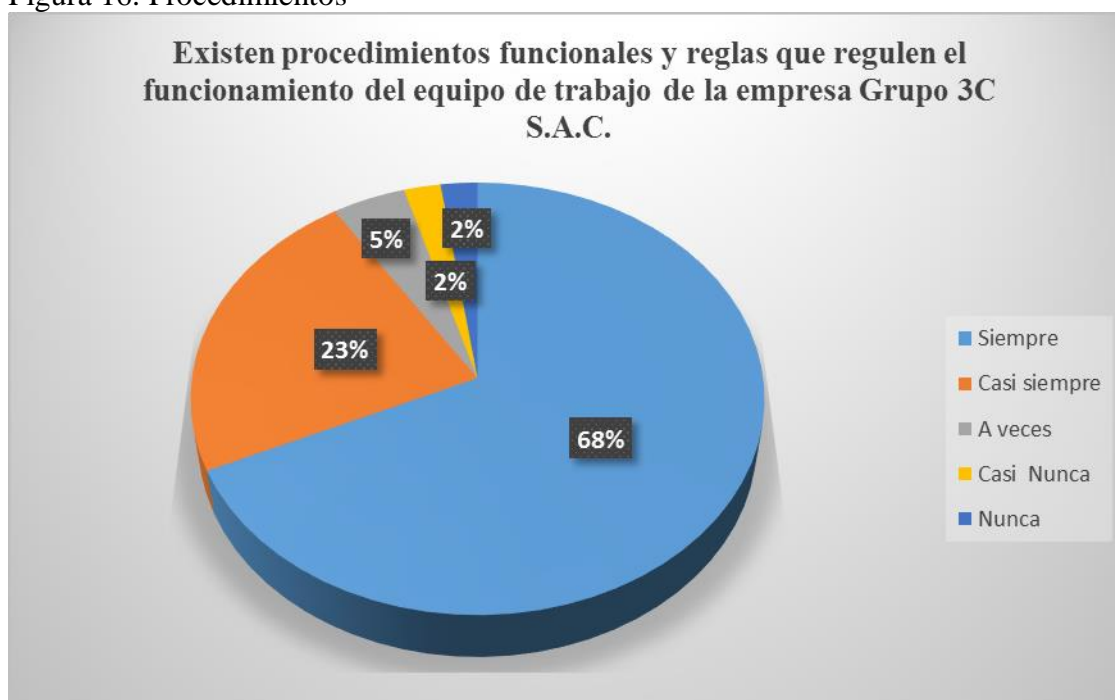
Según la muestra se observa que en el 64% de trabajadores siempre se identifica los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi Área de trabajo en la empresa Grupo 3C S.A.C., 27% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de los procedimientos para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 16. Existen procedimientos funcionales y reglas que regulen el funcionamiento del equipo de trabajo de la empresa Grupo 3C S.A.C.

Respuestas	fi	%
Siempre	30	41.0
Casi siempre	10	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 16. Procedimientos



Fuente: Cuestionario de Encuesta

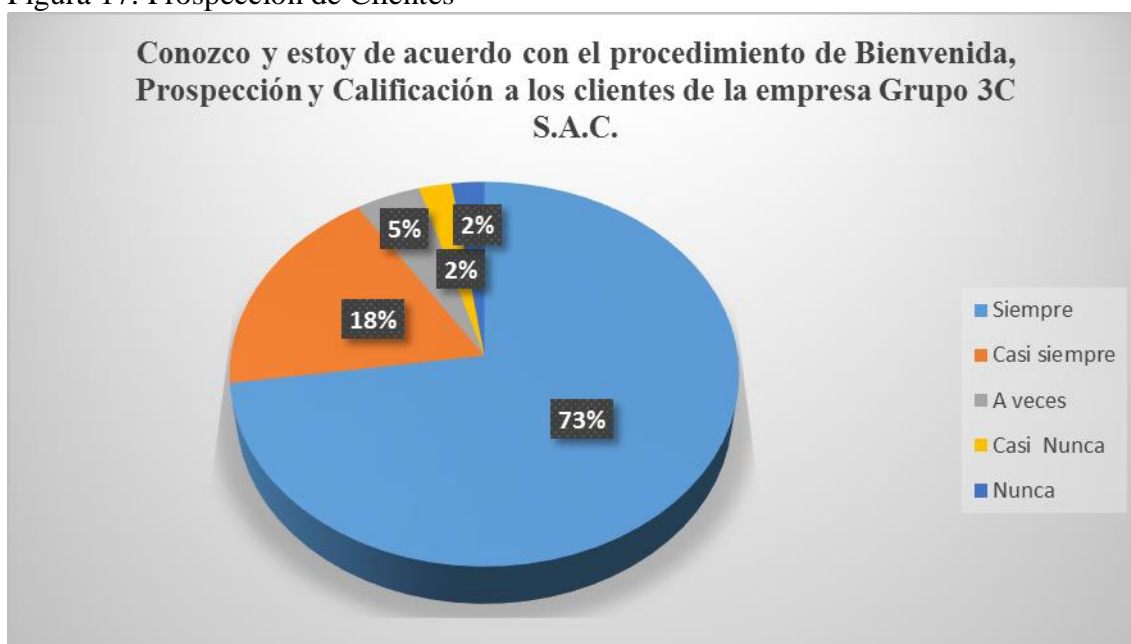
Según la muestra se observa que en el 64% de trabajadores siempre se identifica los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi Área de trabajo en la empresa Grupo 3C S.A.C., 27% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de los procedimientos para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 17. Conozco y estoy de acuerdo con el procedimiento de Bienvenida, Prospección y Calificación a los clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C.

Respuestas	fi	%
Siempre	32	41.0
Casi siempre	8	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 17. Prospección de Clientes



Fuente: Cuestionario de Encuesta

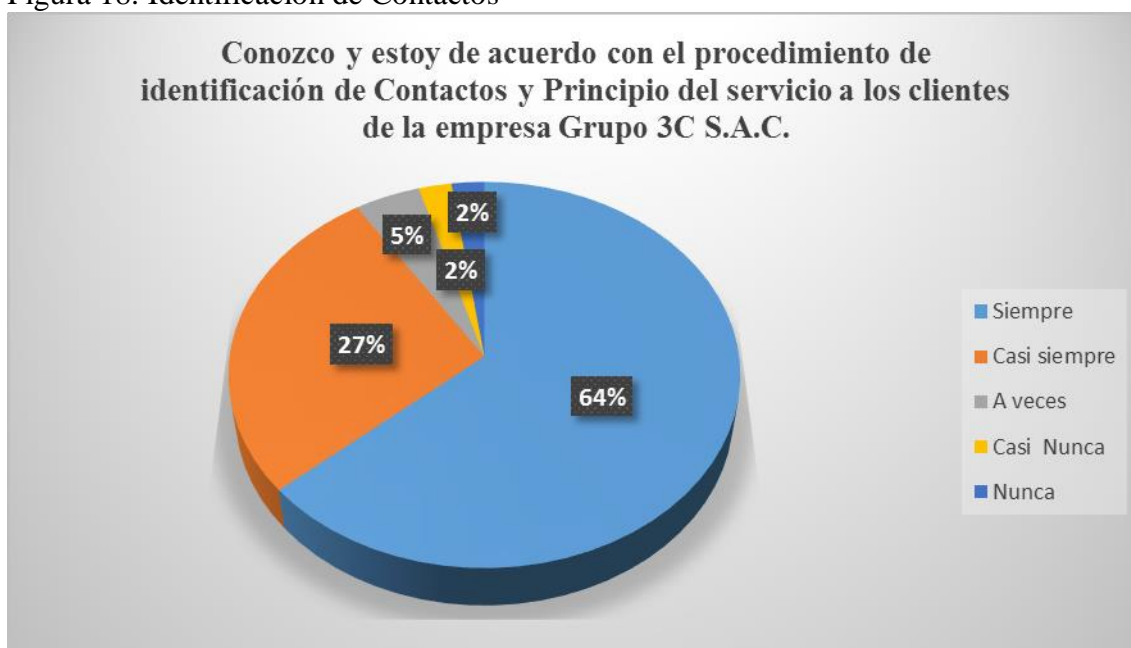
Según la muestra se observa que en el 64% de trabajadores siempre se identifica los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi Área de trabajo en la empresa Grupo 3C S.A.C., 27% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de los procedimientos para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 18. Conozco y estoy de acuerdo con el procedimiento de identificación de Contactos y Principio del servicio a los clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C.

Respuestas	fi	%
Siempre	28	41.0
Casi siempre	12	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 18. Identificación de Contactos



Fuente: Cuestionario de Encuesta

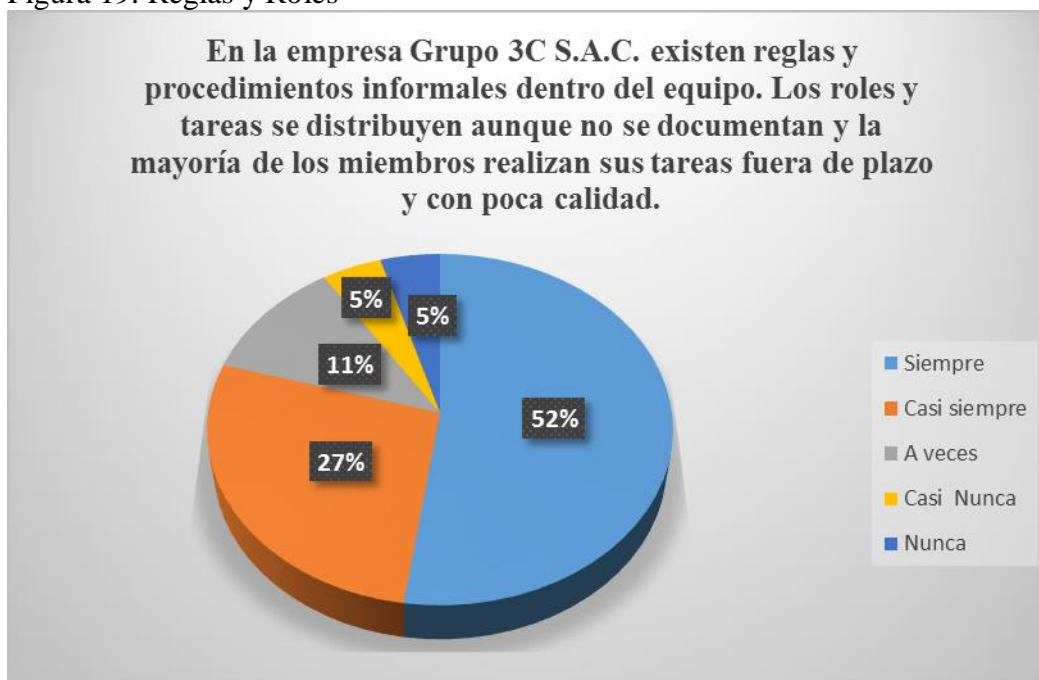
Según la muestra se observa que en el 64% de trabajadores siempre se identifica los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi Área de trabajo en la empresa Grupo 3C S.A.C., 27% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de los procedimientos para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 19. En la empresa Grupo 3C S.A.C. existen reglas y procedimientos informales dentro del equipo. Los roles y tareas se distribuyen aunque no se documentan y la mayoría de los miembros realizan sus tareas fuera de plazo y con poca calidad.

Respuestas	fi	%
Siempre	23	41.0
Casi siempre	12	34.0
A veces	5	16.0
Casi Nunca	2	4.0
Nunca	2	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 19. Reglas y Roles



Fuente: Cuestionario de Encuesta

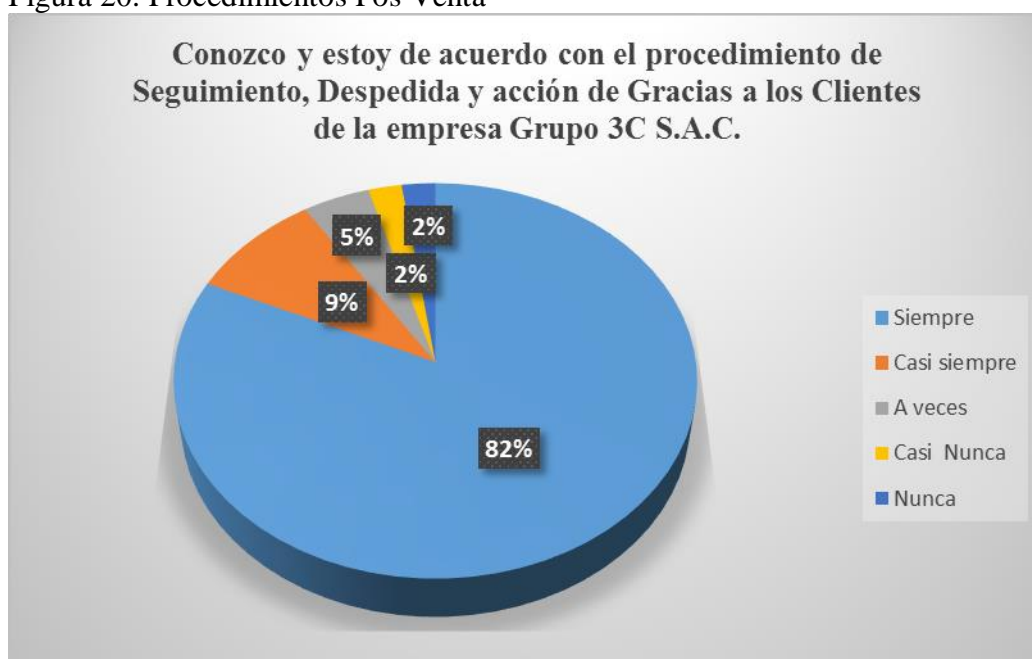
Según la muestra se observa que en el 64% de trabajadores siempre se identifica los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi Área de trabajo en la empresa Grupo 3C S.A.C., 27% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de los procedimientos para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 20. Conozco y estoy de acuerdo con el procedimiento de Seguimiento, Despedida y acción de Gracias a los Clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C.

Respuestas	fi	%
Siempre	36	41.0
Casi siempre	4	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 20. Procedimientos Pos Venta



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que en el 64% de trabajadores siempre se identifica los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi Área de trabajo en la empresa Grupo 3C S.A.C., 27% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de los procedimientos para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 21. Conozco las necesidades de los Clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C.

Respuestas	fi	%
Siempre	22	41.0
Casi siempre	18	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 21. Requerimientos de Clientes



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que en el 64% de trabajadores siempre se identifica los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi Área de trabajo en la empresa Grupo 3C S.A.C., 27% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de los procedimientos para la aplicación del Trabajo en Equipo.

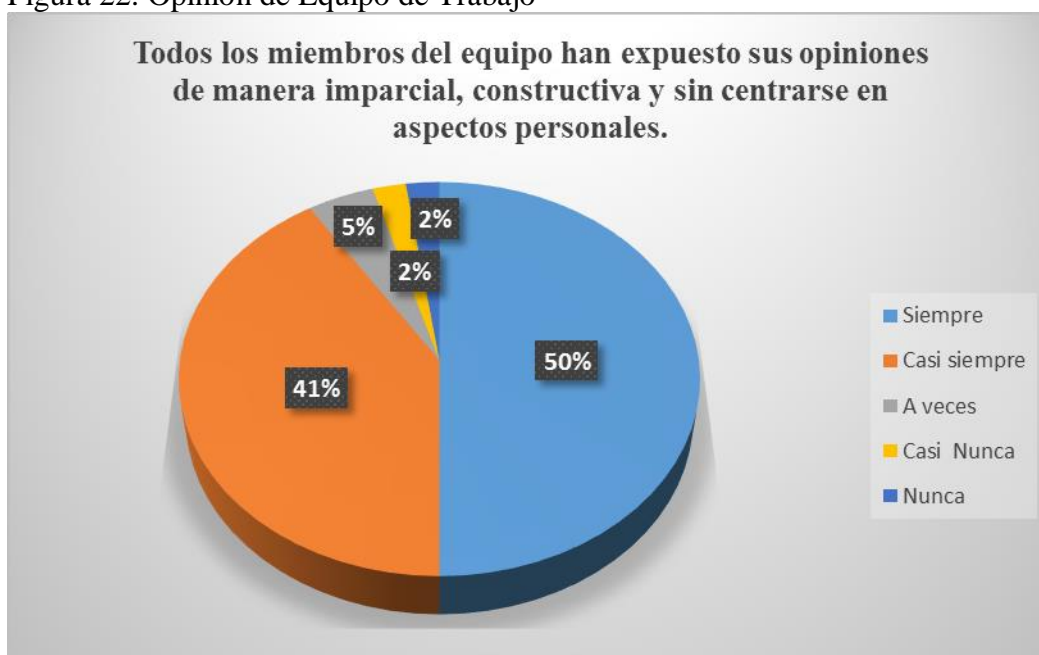
METODOLOGIAS

Tabla 22. Todos los miembros del equipo han expuesto sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales.

Respuestas	fi	%
Siempre	22	41.0
Casi siempre	18	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 22. Opinión de Equipo de Trabajo



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 50% siempre considera que todos los miembros del equipo han expuesto sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales, 41% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de las metodologías para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 23. Todos respetan las posturas de los demás intentando entender los puntos fuertes de las mismas. Las discrepancias se han abordado y han permitido considerar nuevas ideas o nuevos puntos de vista que han enriquecido el resultado de la empresa Grupo 3C S.A.C.

Respuestas	fi	%
Siempre	28	41.0
Casi siempre	12	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 23. Posición frente a discrepancias



Fuente: Cuestionario de Encuesta

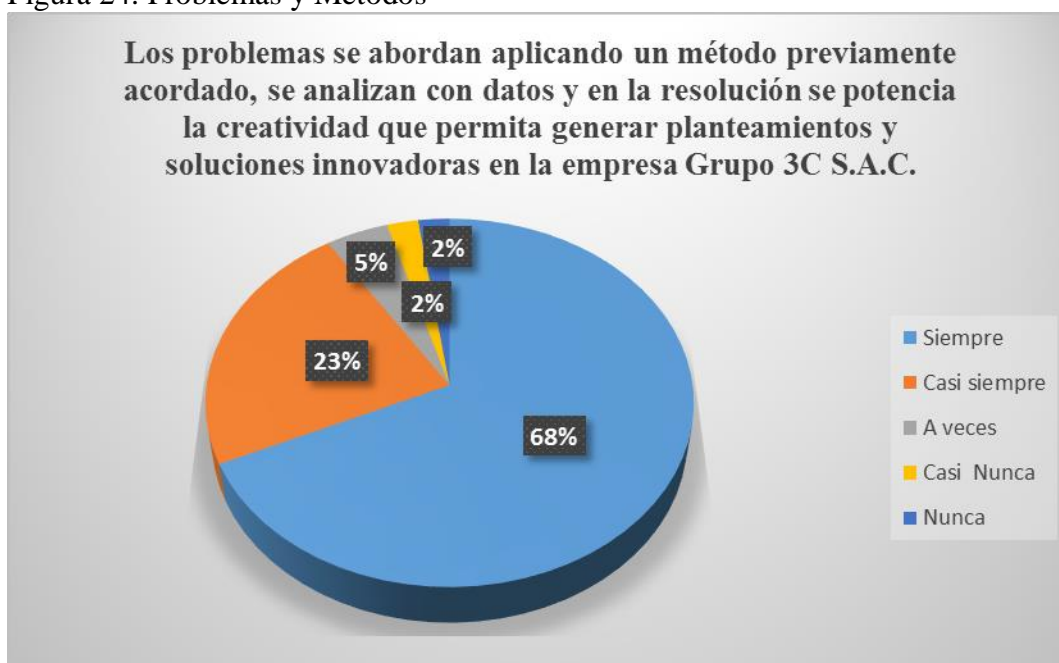
Según la muestra se observa que el 50% siempre considera que todos los miembros del equipo han expuesto sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales, 41% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de las metodologías para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 24. Los problemas se abordan aplicando un método previamente acordado, se analizan con datos y en la resolución se potencia la creatividad que permita generar planteamientos y soluciones innovadoras en la empresa Grupo 3C S.A.C.

Respuestas	fi	%
Siempre	30	41.0
Casi siempre	10	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 24. Problemas y Métodos



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 50% siempre considera que todos los miembros del equipo han expuesto sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales, 41% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de las metodologías para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 25. Todos los miembros del equipo exponen sus opiniones abiertamente y proporcionan datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones, escuchan atentamente y con respeto las opiniones e ideas del resto sin interrumpirles en su exposición, parafraseando lo que dicen para estar seguros de haber entendido, están abiertos a otras formas de pensar y trabajar y, valoran de manera constructiva y respetuosa las opiniones de los demás en la empresa Grupo 3C S.A.C.

Respuestas	fi	%
Siempre	32	41.0
Casi siempre	8	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 25. Posición frente a Observaciones



Fuente: Cuestionario de Encuesta

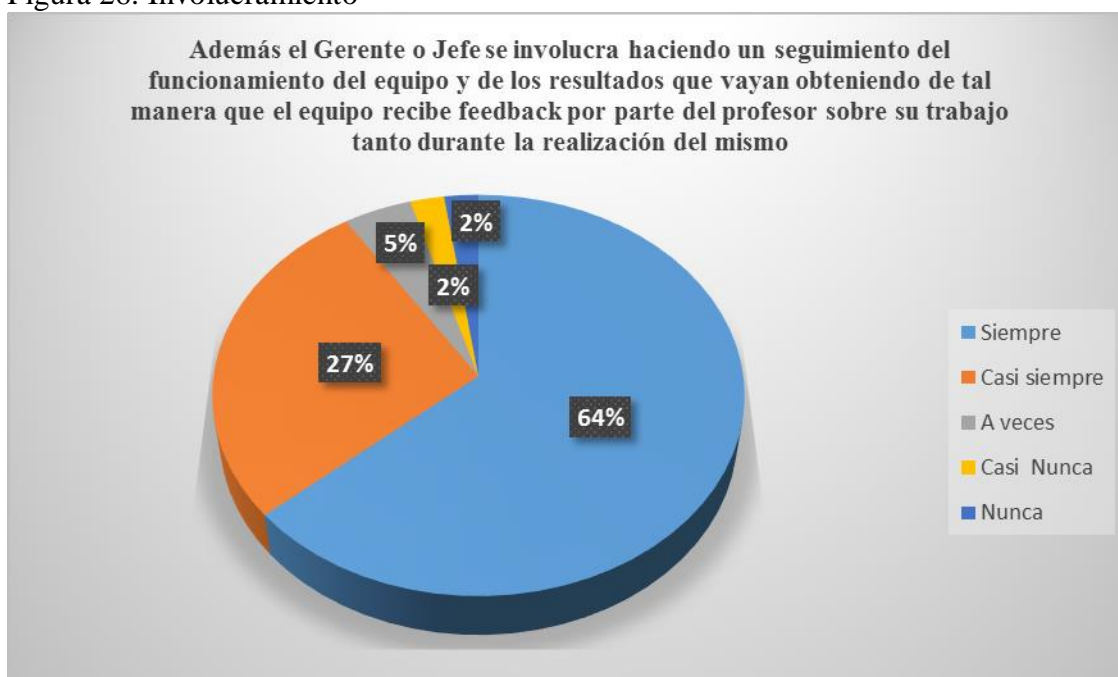
Según la muestra se observa que el 50% siempre considera que todos los miembros del equipo han expuesto sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales, 41% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de las metodologías para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 26. Además el Gerente o Jefe se involucra haciendo un seguimiento del funcionamiento del equipo y de los resultados que vayan obteniendo de tal manera que el equipo recibe feedback por parte del profesor sobre su trabajo tanto durante la realización del mismo como al finalizar en la empresa Grupo 3C S.A.C.

Respuestas	f _i	%
Siempre	28	41.0
Casi siempre	12	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 26. Involucramiento



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 50% siempre considera que todos los miembros del equipo han expuesto sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales, 41% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de las metodologías para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 27. Los Directivos muestran su compromiso personal y su entusiasmo, provoca intelectualmente a su gente, escucha, delega y da luego feedback constructivo a los miembros del equipo en la empresa Grupo 3C S.A.C.

Respuestas	fi	%
Siempre	32	41.0
Casi siempre	8	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 27. Nivel de Compromiso



Fuente: Cuestionario de Encuesta

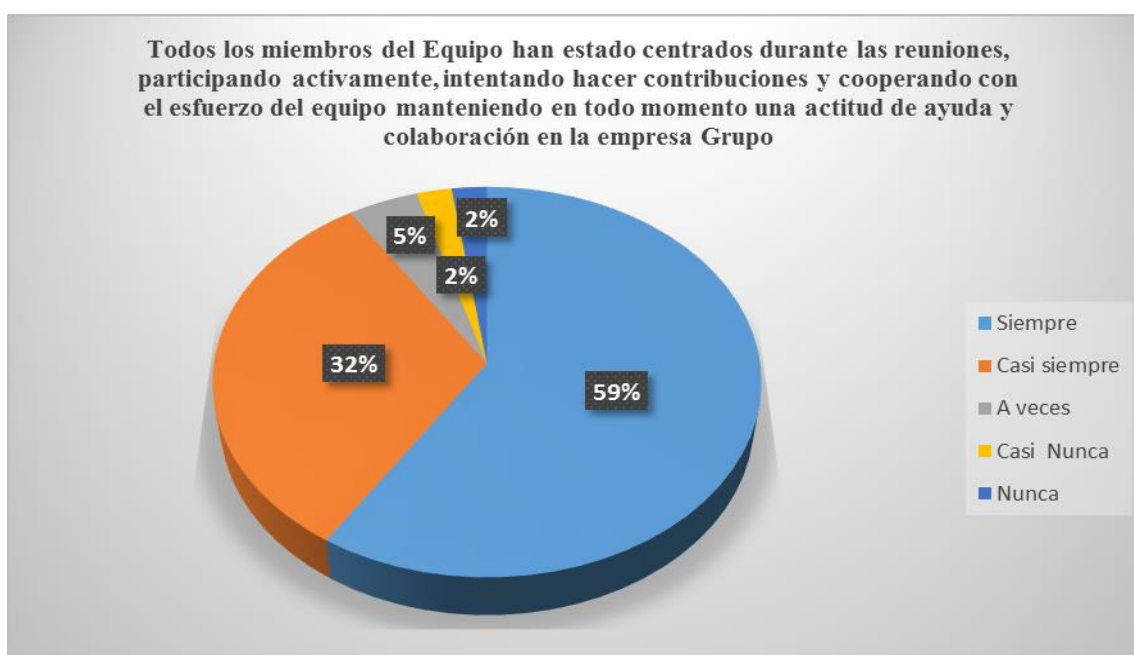
Según la muestra se observa que el 50% siempre considera que todos los miembros del equipo han expuesto sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales, 41% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de las metodologías para la aplicación del Trabajo en Equipo.

Tabla 28. Todos los miembros del Equipo han estado centrados durante las reuniones, participando activamente, intentando hacer contribuciones y cooperando con el esfuerzo del equipo manteniendo en todo momento una actitud de ayuda y colaboración en la empresa Grupo 3C S.A.C.

Respuestas	fi	%
Siempre	26	41.0
Casi siempre	14	34.0
A veces	2	16.0
Casi Nunca	1	4.0
Nunca	1	5.0
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 28. Nivel de Participación



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 50% siempre considera que todos los miembros del equipo han expuesto sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales, 41% Casi siempre, 5% A veces, 2% Nunca y 2% Casi nunca, lo que evidencia las bondades positivas de las metodologías para la aplicación del Trabajo en Equipo.

4.2.3 Estadística descriptiva de la Variable Desempeño laboral

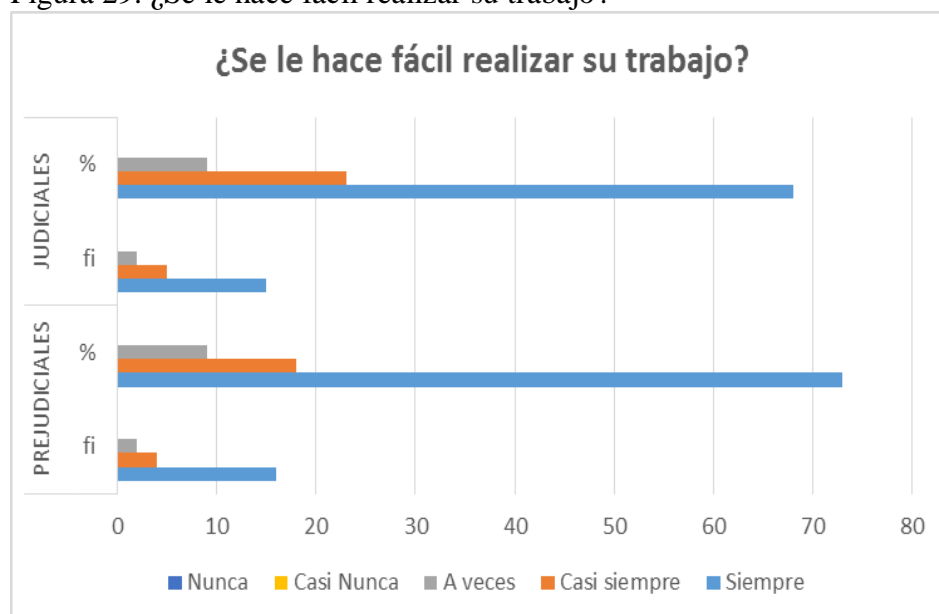
Conocimiento del Trabajo

Tabla 29. ¿Se le hace fácil realizar su trabajo?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	16	73.0	15	68.0
Casi siempre	4	18.0	5	23.0
A veces	2	9.0	2	9.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 29. ¿Se le hace fácil realizar su trabajo?



Fuente: Cuestionario de Encuesta

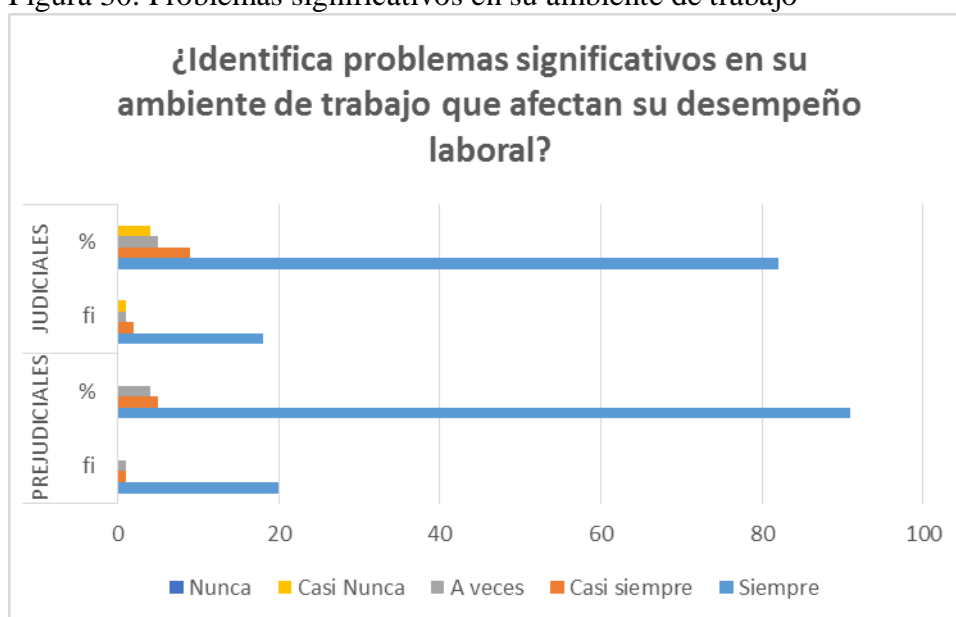
Según la muestra se observa que el 73% de los que trabajan en prejudiciales y el 68 de los que trabajan en judiciales considera que le hace fácil realizar su trabajo siempre, 18% y 23% Casi siempre, 9% y otro 9% A veces, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a conocimiento del trabajo.

Tabla 30. ¿Identifica problemas significativos en su ambiente de trabajo que afectan su desempeño laboral?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	20	91.0	18	82.0
Casi siempre	1	5.0	2	9.0
A veces	1	4.0	1	5.0
Casi Nunca	0	0.0	1	4.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 30. Problemas significativos en su ambiente de trabajo



Fuente: Cuestionario de Encuesta

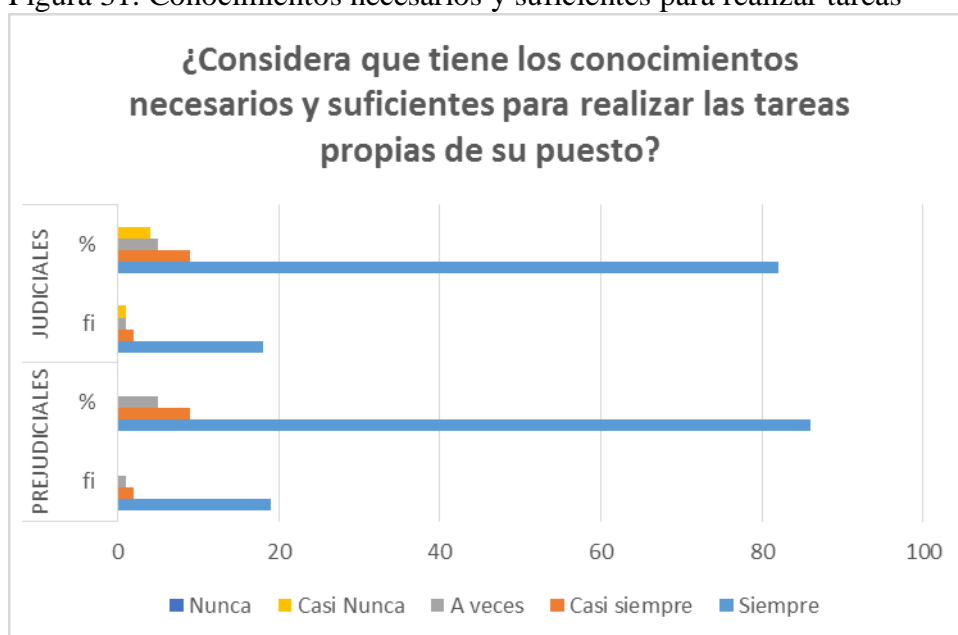
Según la muestra se observa que el 91% de los que trabajan en prejudiciales y el 82% de los que trabajan en judiciales consideran que identifican problemas significativos en su ambiente de trabajo que afectan su desempeño laboral siempre, 5% y 9% Casi siempre respectivamente, 4% y otro 5% A veces respectivamente, y un 4% Casi nunca en los que laboran en judiciales, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a conocimiento del trabajo.

Tabla 31. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	19	86.0	18	82.0
Casi siempre	2	9.0	2	9.0
A veces	1	5.0	1	5.0
Casi Nunca	0	0.0	1	4.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 31. Conocimientos necesarios y suficientes para realizar tareas



Fuente: Cuestionario de Encuesta

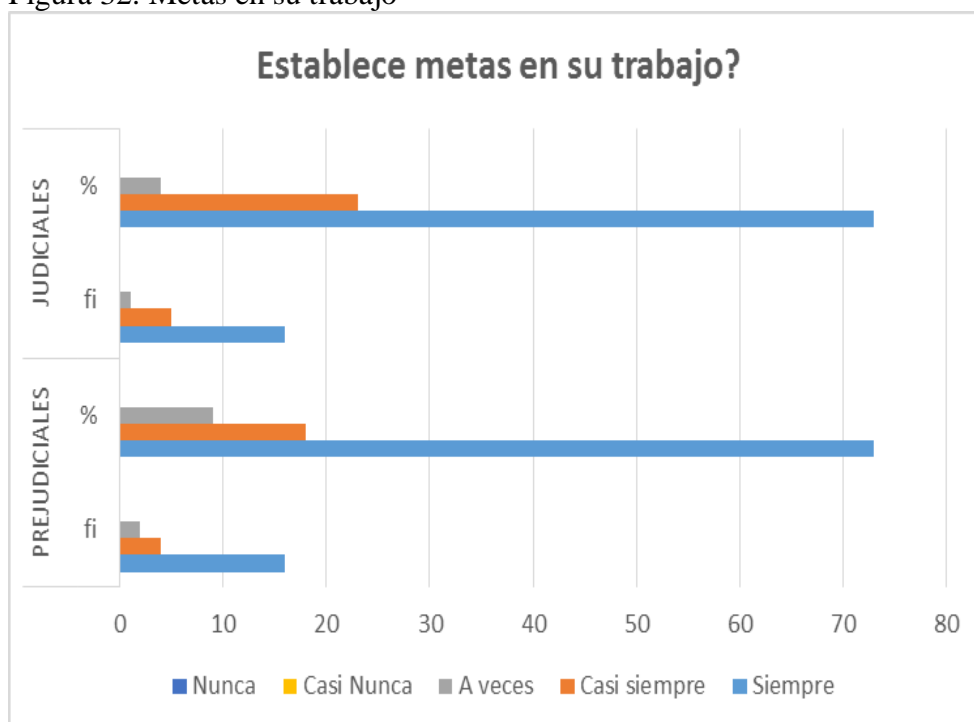
Según la muestra se observa que el 86% de los que trabajan en prejudiciales y el 82% de los que trabajan en judiciales considera que tienen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto siempre, 9% y 9% Casi siempre respectivamente, 5% y otro 5% A veces respectivamente, y un 4% Casi nunca en los que laboran en judiciales, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a conocimiento del trabajo.

Tabla 32. Establece metas en su trabajo?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	16	73.0	16	73.0
Casi siempre	4	18.0	5	23.0
A veces	2	9.0	1	4.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 32. Metas en su trabajo



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 73% de los que trabajan en prejudiciales y el 73 de los que trabajan en judiciales consideran que establece metas en su trabajo siempre, 18% y 23% Casi siempre respectivamente, 9% y 4% A veces respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a conocimiento del trabajo.

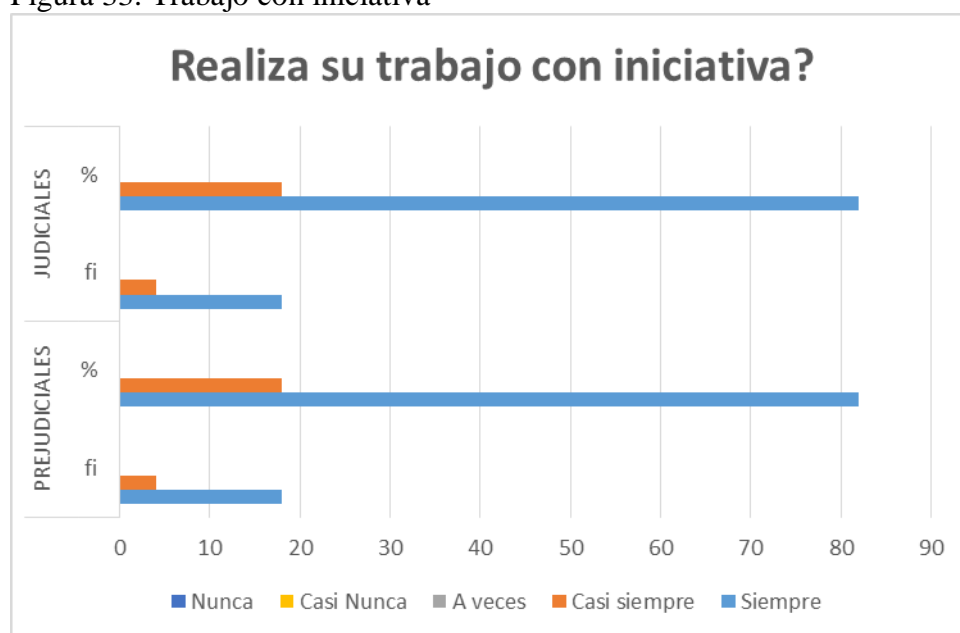
Iniciativa

Tabla 33. Realiza su trabajo con iniciativa?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	18	82.0	18	82.0
Casi siempre	4	18.0	4	18.0
A veces	0	0.0	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 33. Trabajo con iniciativa



Fuente: Cuestionario de Encuesta

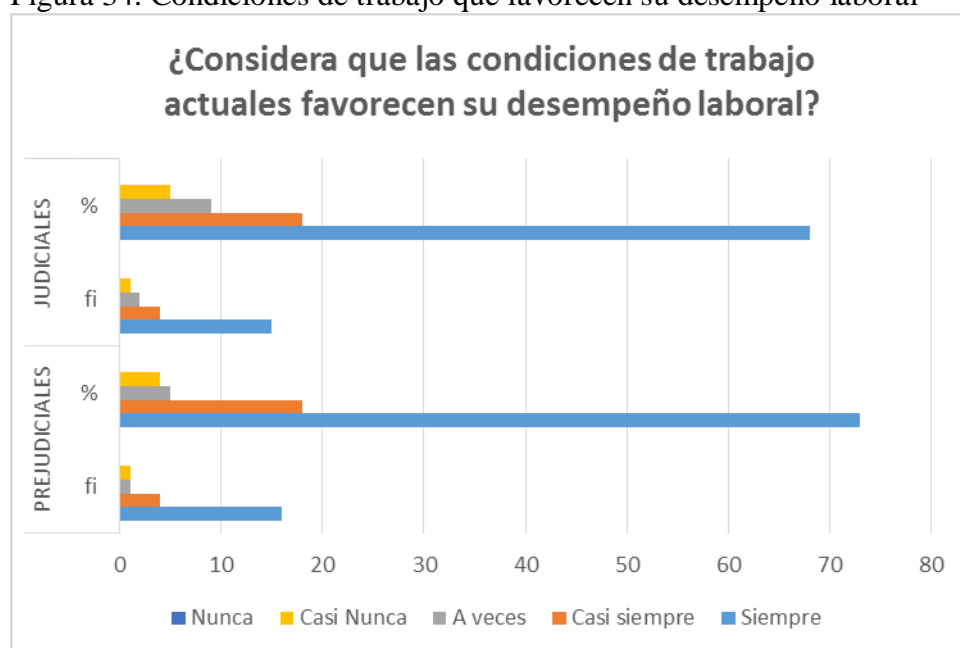
Según la muestra se observa que el 82% de los que trabajan en prejudiciales y el 82% de los que trabajan en judiciales consideran que realizan su trabajo con iniciativa siempre, 18% y otro 18% Casi siempre respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a iniciativa.

Tabla 34. ¿Considera que las condiciones de trabajo actuales favorecen su desempeño laboral?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	16	73.0	15	68.0
Casi siempre	4	18.0	4	18.0
A veces	1	5.0	2	9.0
Casi Nunca	1	4.0	1	5.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 34. Condiciones de trabajo que favorecen su desempeño laboral



Fuente: Cuestionario de Encuesta

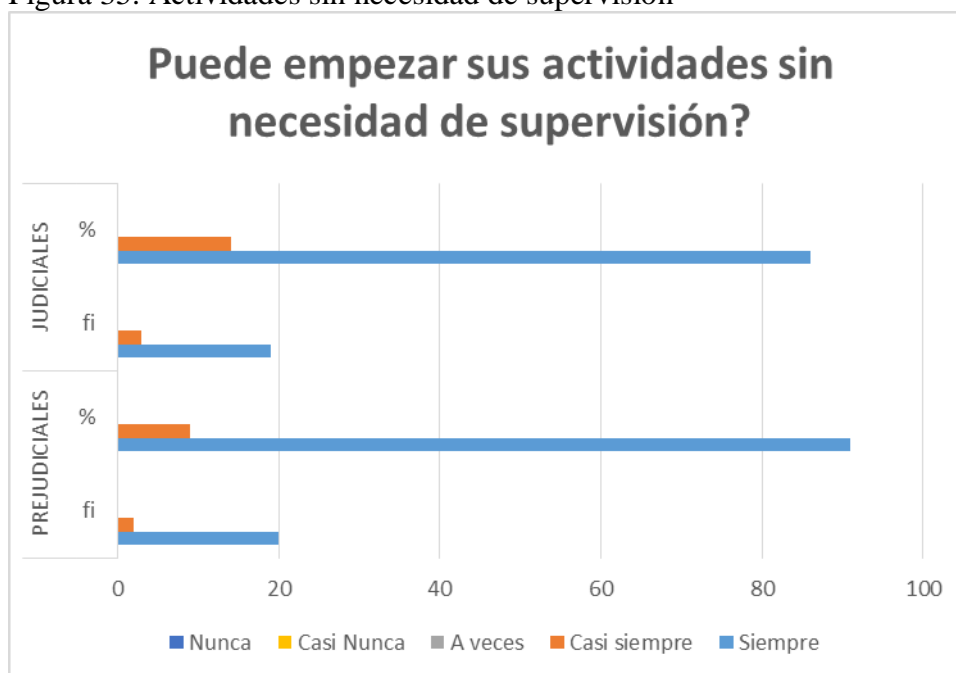
Según la muestra se observa que el 73% de los que trabajan en prejudiciales y el 68% de los que trabajan en judiciales consideran que las condiciones de trabajo actuales favorecen su desempeño laboral siempre, 18% y 18% Casi siempre respectivamente, 5% y otro 9% A veces respectivamente y 4% y otro 5% casi nunca respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a iniciativa.

Tabla 35. Puede empezar sus actividades sin necesidad de supervisión?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	20	91.0	19	86.0
Casi siempre	2	9.0	3	14.0
A veces	0	0.0	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 35. Actividades sin necesidad de supervisión



Fuente: Cuestionario de Encuesta

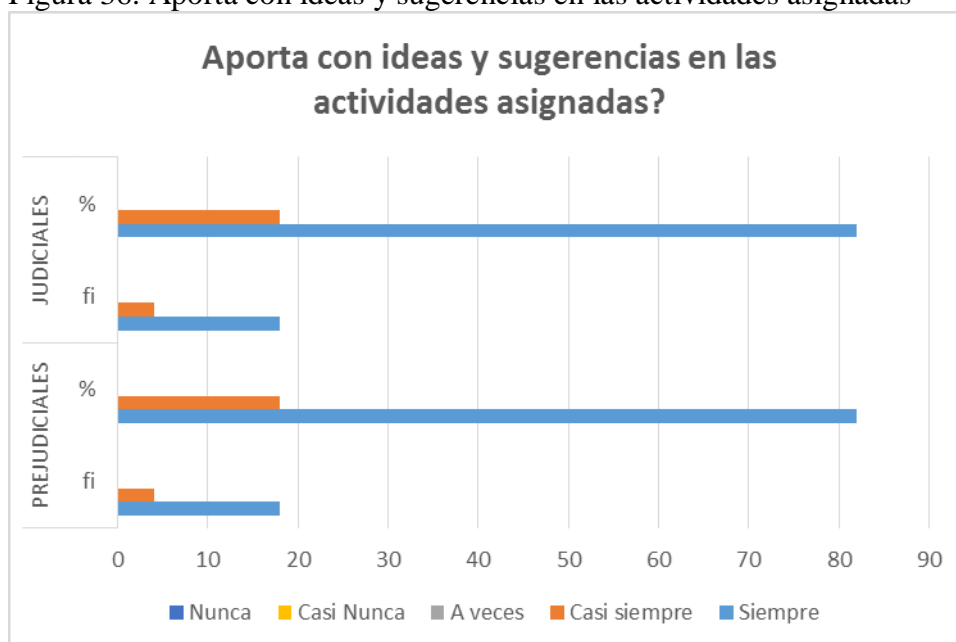
Según la muestra se observa que el 91% de los que trabajan en prejudiciales y el 86% de los que trabajan en judiciales considera que puede empezar sus actividades sin necesidad de supervisión siempre, 9% y 14% Casi siempre respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C. en relación a iniciativa.

Tabla 36. Aporta con ideas y sugerencias en las actividades asignadas?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	18	82.0	18	82.0
Casi siempre	4	18.0	4	18.0
A veces	0	0.0	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 36. Aporta con ideas y sugerencias en las actividades asignadas



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 82% de los que trabajan en prejudiciales y el 82% de los que trabajan en judiciales considera que aportan con ideas y sugerencias en las actividades asignadas siempre, 18% y otro 18% Casi siempre respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a iniciativa.

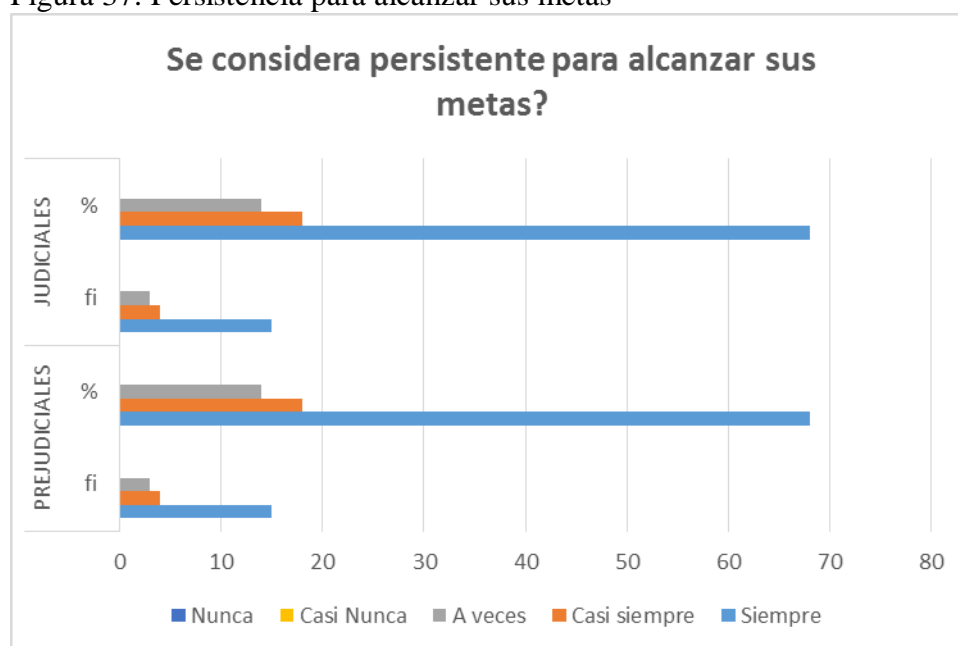
Esfuerzo y responsabilidad

Tabla 37. Se considera persistente para alcanzar sus metas?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	15	68.0	15	68.0
Casi siempre	4	18.0	4	18.0
A veces	3	14.0	3	14.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 37. Persistencia para alcanzar sus metas



Fuente: Cuestionario de Encuesta

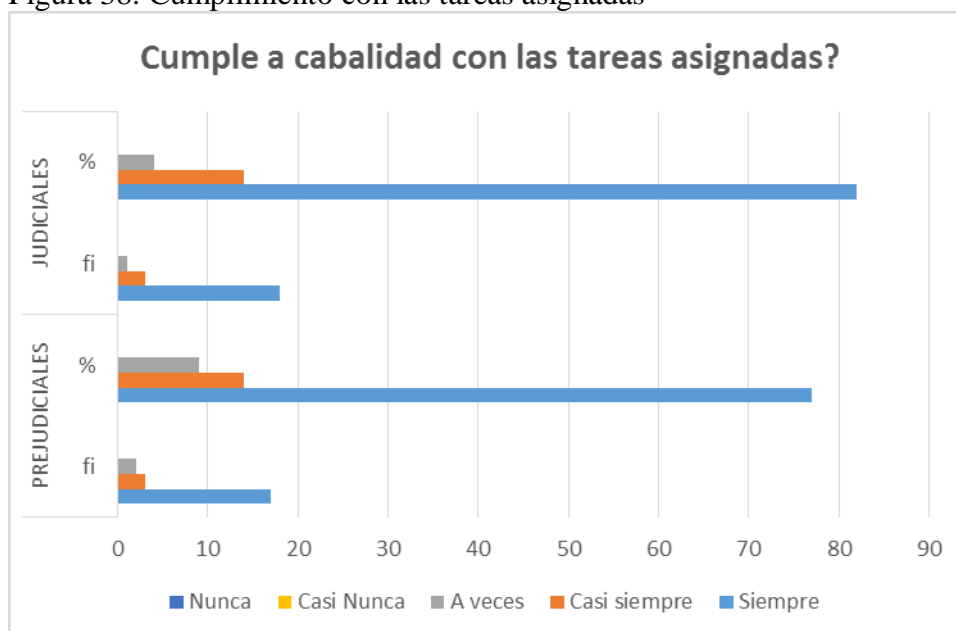
Según la muestra se observa que el 68% de los que trabajan en prejudiciales y el 68% de los que trabajan en judiciales considera ser persistente para alcanzar sus metas siempre, 18% y otro 18% Casi siempre respectivamente, 14% y otro 14% A veces respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a esfuerzo y responsabilidad.

Tabla 38. Cumple a cabalidad con las tareas asignadas?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	17	77.0	18	82.0
Casi siempre	3	14.0	3	14.0
A veces	2	9.0	1	4.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 38. Cumplimiento con las tareas asignadas



Fuente: Cuestionario de Encuesta

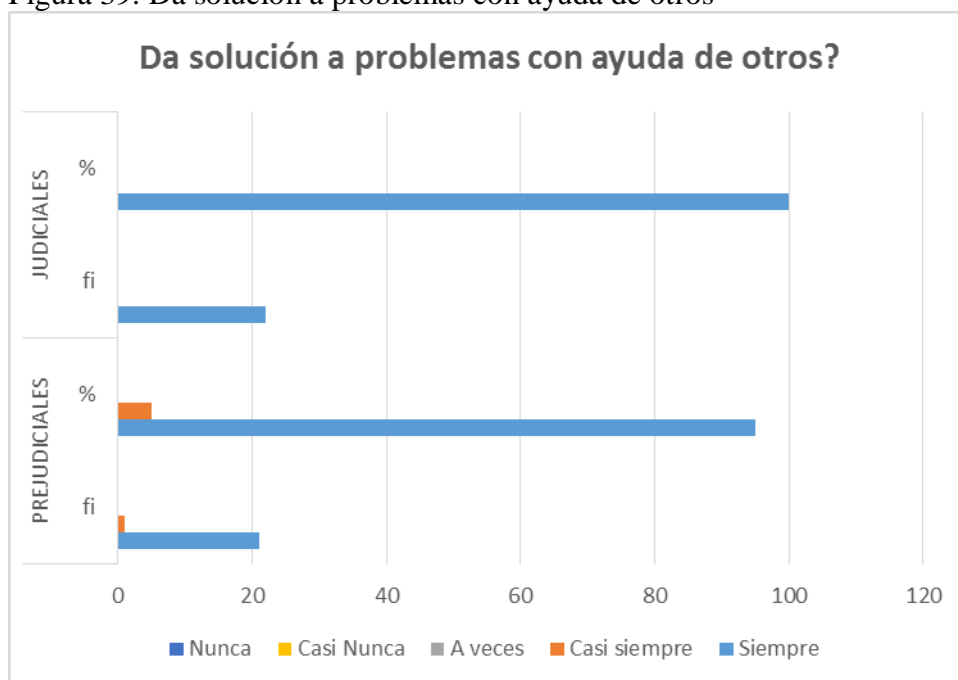
Según la muestra se observa que el 77% de los que trabajan en prejudiciales y el 82% de los que trabajan en judiciales consideran que cumplen a cabalidad con las tareas asignadas siempre, 14% y otro 14% Casi siempre respectivamente, 9% y otro 4% A veces respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a esfuerzo y responsabilidad.

Tabla 39. Da solución a problemas con ayuda de otros?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	21	95.0	22	100.0
Casi siempre	1	5.0	0	0.0
A veces	0	0.0	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 39. Da solución a problemas con ayuda de otros



Fuente: Cuestionario de Encuesta

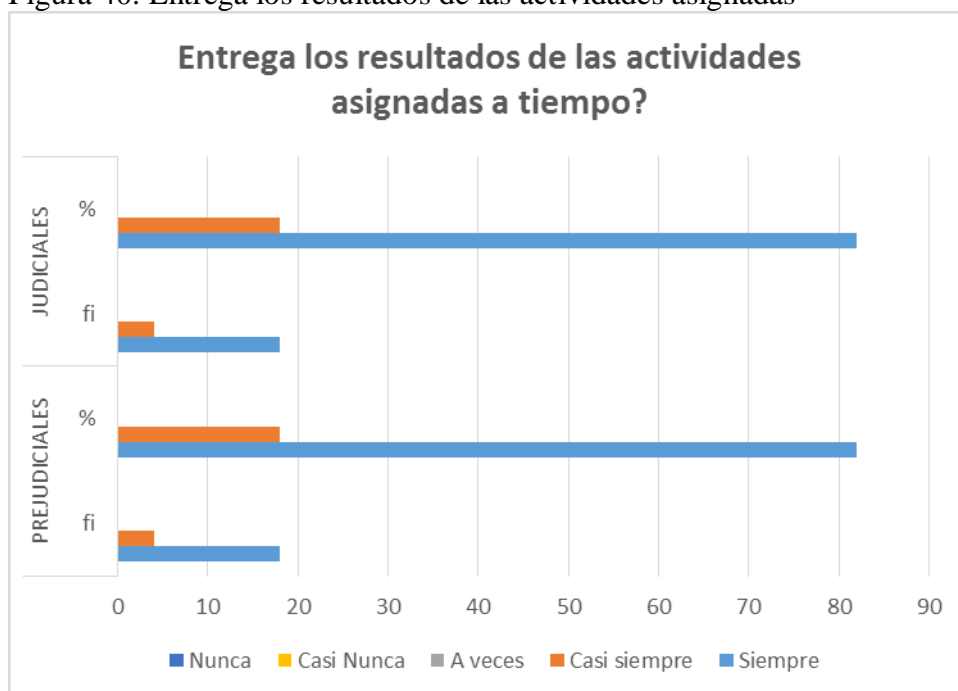
Según la muestra se observa que el 95% de los que trabajan en prejudiciales y el 100% de los que trabajan en judiciales considera que da solución a problemas con ayuda de otros siempre, 5% Casi siempre de los que laboran en prejudiciales, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a esfuerzo y responsabilidad.

Tabla 40. Entrega los resultados de las actividades asignadas a tiempo?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	18	82.0	18	82.0
Casi siempre	4	18.0	4	18.0
A veces	0	0.0	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 40. Entrega los resultados de las actividades asignadas



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 82% de los que trabajan en prejudiciales y el 82% de los que trabajan en judiciales considera que entrega los resultados de las actividades asignadas a tiempo siempre, 18% y otro 18% Casi siempre respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a esfuerzo y responsabilidad.

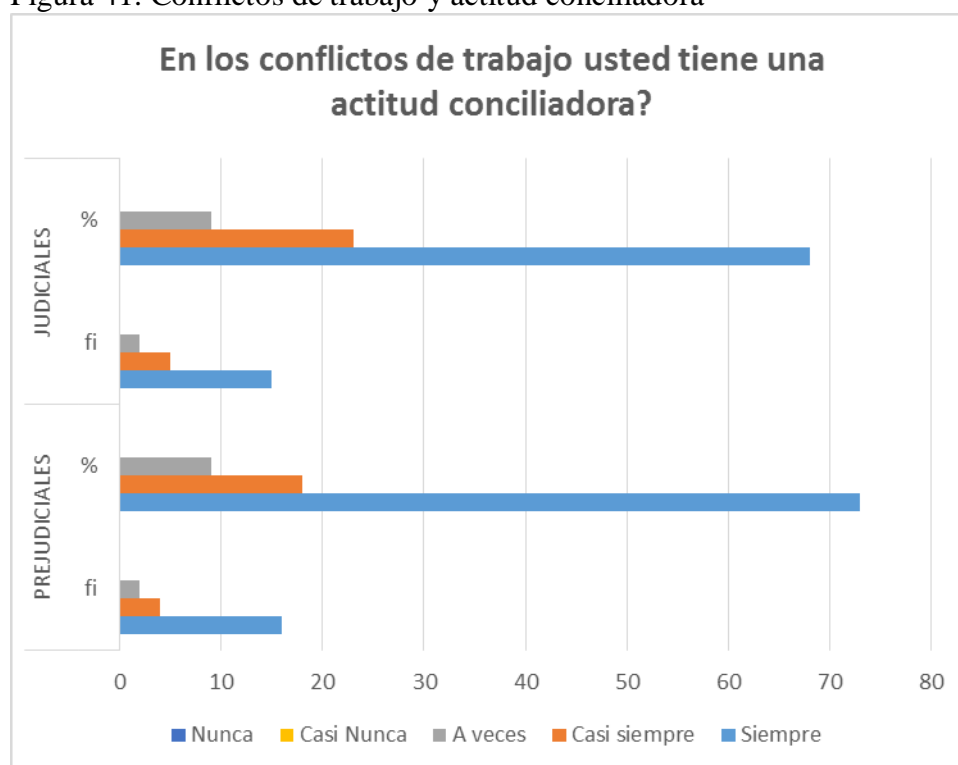
Facilidad para trabajar con otros

Tabla 41. En los conflictos de trabajo usted tiene una actitud conciliadora?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	16	73.0	15	68.0
Casi siempre	4	18.0	5	23.0
A veces	2	9.0	2	9.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 41. Conflictos de trabajo y actitud conciliadora



Fuente: Cuestionario de Encuesta

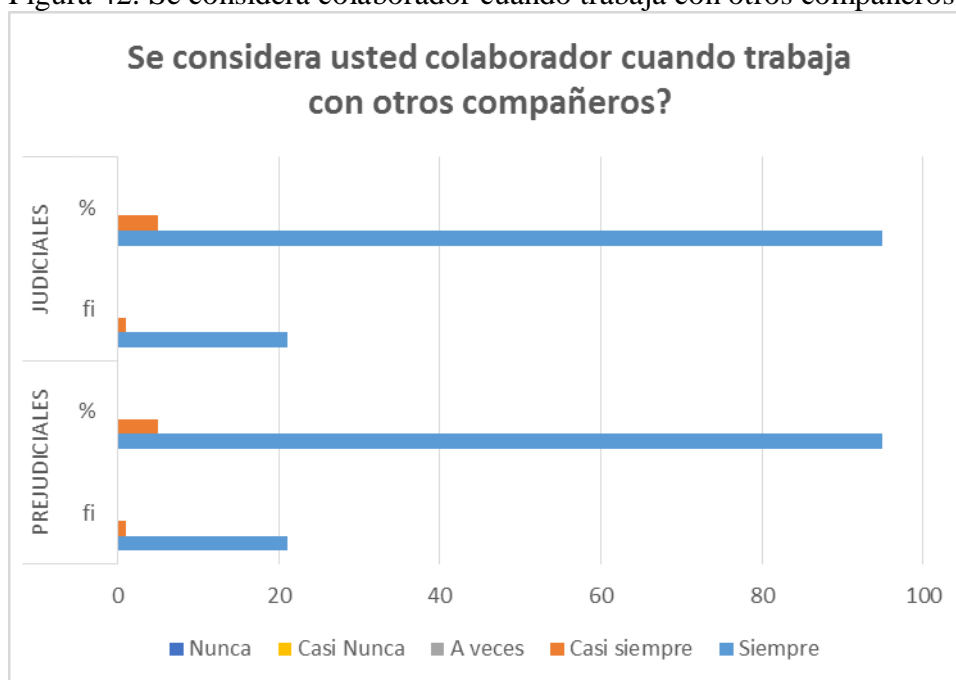
Según la muestra se observa que el 73% de los que trabajan en prejudiciales y el 68% de los que trabajan en judiciales consideran que en los conflictos de trabajo tiene una actitud conciliadora siempre, 18% y 23% Casi siempre respectivamente, 9% y otro 9% A veces respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a facilidad para trabajar con otros.

Tabla 42. Se considera usted colaborador cuando trabaja con otros compañeros?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	21	95.0	21	95.0
Casi siempre	1	5.0	1	5.0
A veces	0	0.0	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 42. Se considera colaborador cuando trabaja con otros compañeros



Fuente: Cuestionario de Encuesta

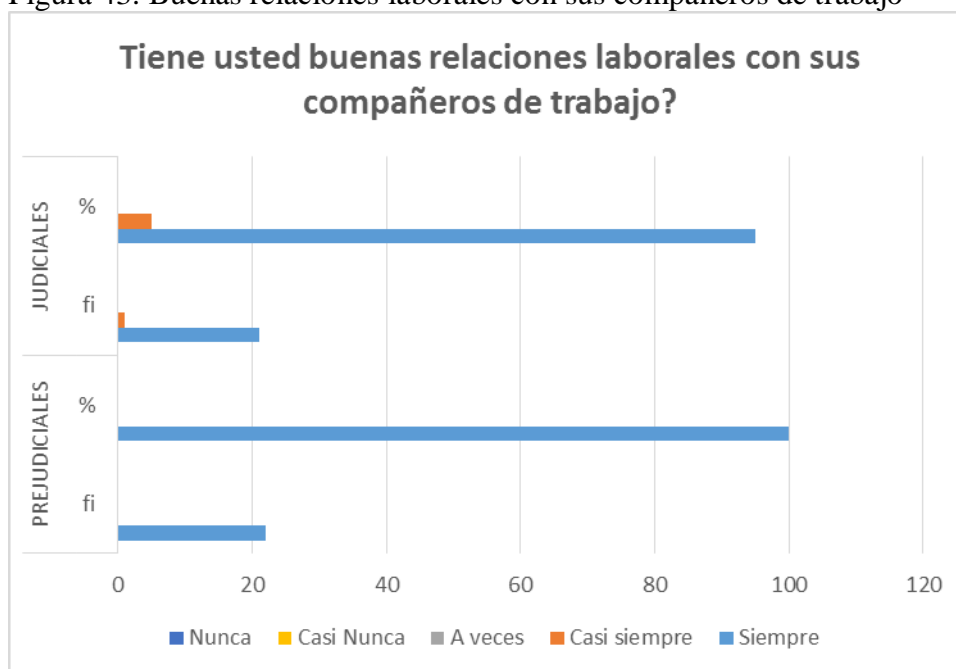
Según la muestra se observa que el 95% de los que trabajan en prejudiciales y el 95% de los que trabajan en judiciales consideran colaborador cuando trabaja con otros compañeros siempre, 5% y otro 5% Casi siempre respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a facilidad para trabajar con otros.

Tabla 43. Tiene usted buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	22	100.0	21	95.0
Casi siempre	0	0.0	1	5.0
A veces	0	0.0	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 43. Buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo



Fuente: Cuestionario de Encuesta

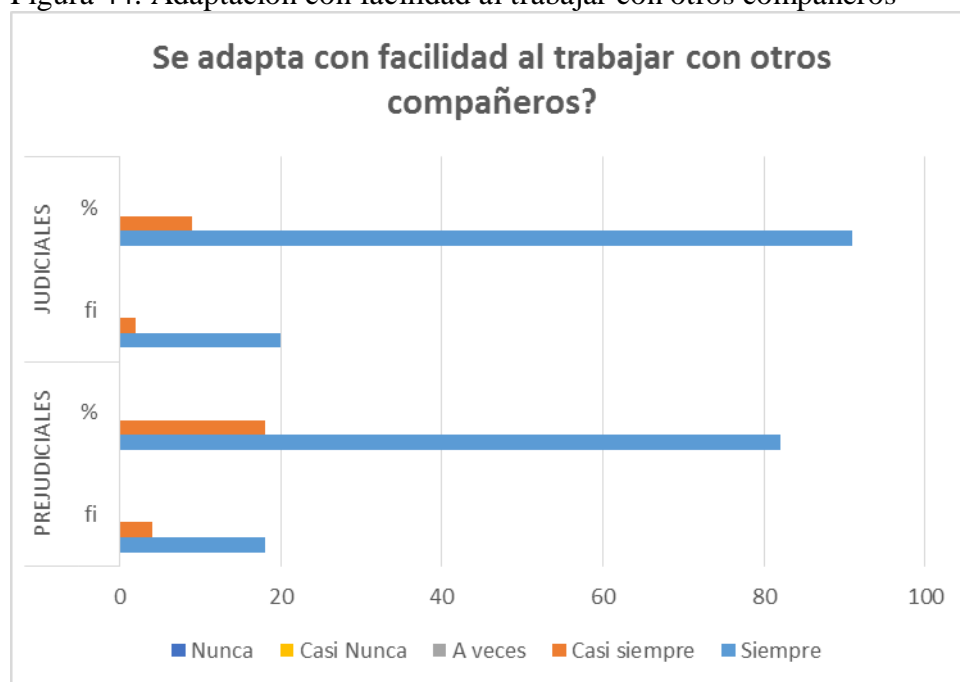
Según la muestra se observa que el 100% de los que trabajan en prejudiciales y el 95% de los que trabajan en judiciales considera que tienen buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo siempre, 5% Casi siempre de los que laboran en judiciales, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a facilidad para trabajar con otros.

Tabla 44. Se adapta con facilidad al trabajar con otros compañeros?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	18	82.0	20	91.0
Casi siempre	4	18.0	2	9.0
A veces	0	0.0	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 44. Adaptación con facilidad al trabajar con otros compañeros



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 82% de los que trabajan en prejudiciales y el 91% de los que trabajan en judiciales considera que se adaptan con facilidad al trabajar con otros compañeros siempre, 18% y 9% Casi siempre respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a facilidad para trabajar con otros.

Relevancia de la tarea

Tabla 45. Sus compañeros consideran su trabajo como importante?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	16	73.0	16	73.0
Casi siempre	6	27.0	6	27.0
A veces	0	0.0	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 45. Sus compañeros consideran su trabajo como importante



Fuente: Cuestionario de Encuesta

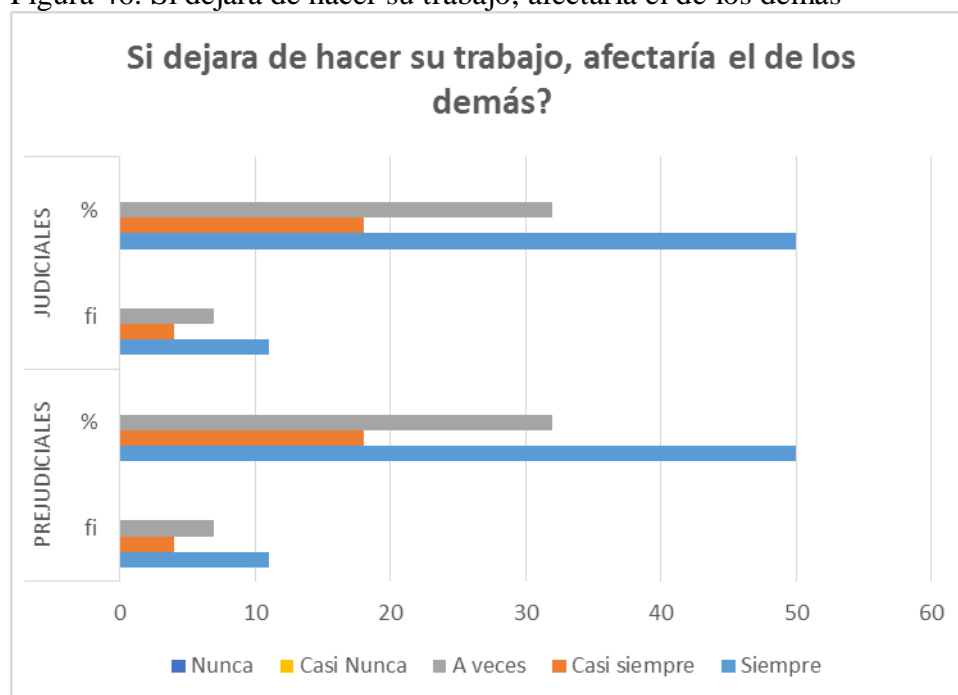
Según la muestra se observa que el 73% de los que trabajan en prejudiciales y el 73% de los que trabajan en judiciales considera que sus compañeros consideran su trabajo como importante siempre, 27% y 27% Casi siempre respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a relevancia de la tarea.

Tabla 46. Si dejara de hacer su trabajo, afectaría el de los demás?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	11	50.0	11	50.0
Casi siempre	4	18.0	4	18.0
A veces	7	32.0	7	32.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 46. Si dejara de hacer su trabajo, afectaría el de los demás



Fuente: Cuestionario de Encuesta

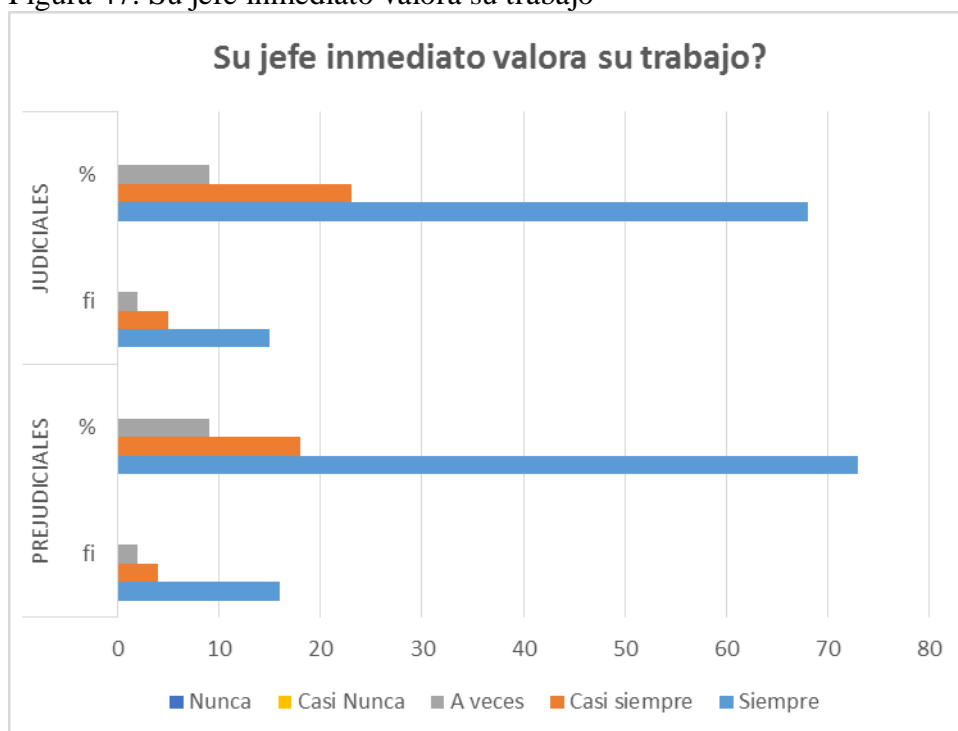
Según la muestra se observa que el 50% de los que trabajan en prejudiciales y el 50% de los que trabajan en judiciales considera que si dejara de hacer su trabajo, afectaría el de los demás siempre, 18% y 21% Casi siempre respectivamente, 32% y otro 32% A veces respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a relevancia de la tarea.

Tabla 47. Su jefe inmediato valora su trabajo?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	16	73.0	15	68.0
Casi siempre	4	18.0	5	23.0
A veces	2	9.0	2	9.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 47. Su jefe inmediato valora su trabajo



Fuente: Cuestionario de Encuesta

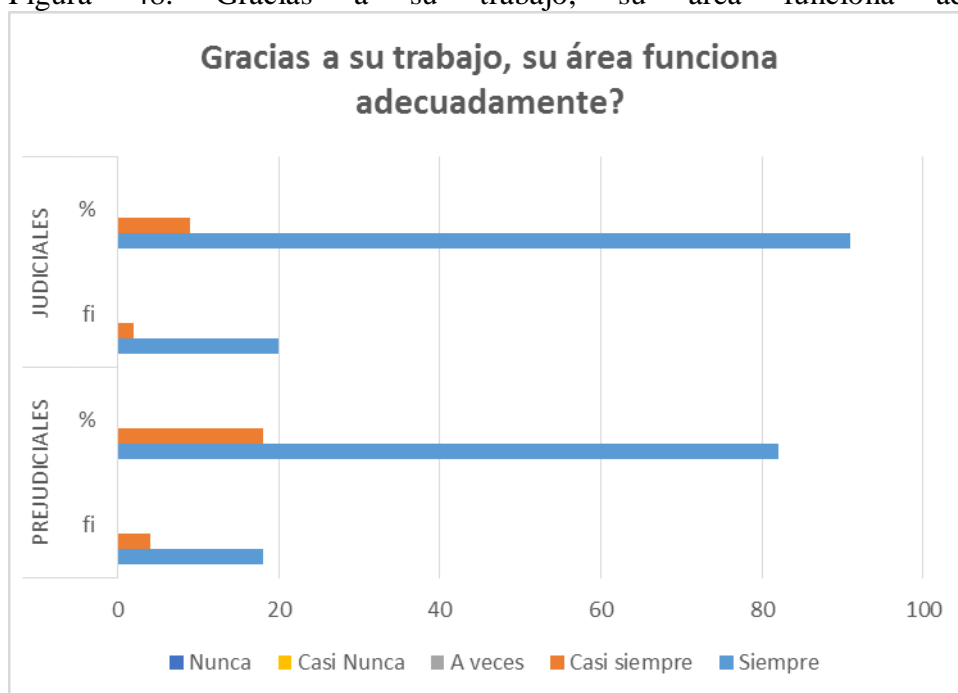
Según la muestra se observa que el 73% de los que trabajan en prejudiciales y el 68% de los que trabajan en judiciales considera que su jefe inmediato valora su trabajo siempre, 18% y 23% Casi siempre respectivamente, 9% y otro 9% A veces respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a relevancia de la tarea.

Tabla 48. Gracias a su trabajo, su área funciona adecuadamente?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	18	82.0	20	91.0
Casi siempre	4	18.0	2	9.0
A veces	0	0.0	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 48. Gracias a su trabajo, su área funciona adecuadamente.



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 82% de los que trabajan en prejudiciales y el 91% de los que trabajan en judiciales considera que gracias a su trabajo, su área funciona adecuadamente siempre, 18% y 9% Casi siempre respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a relevancia de la tarea.

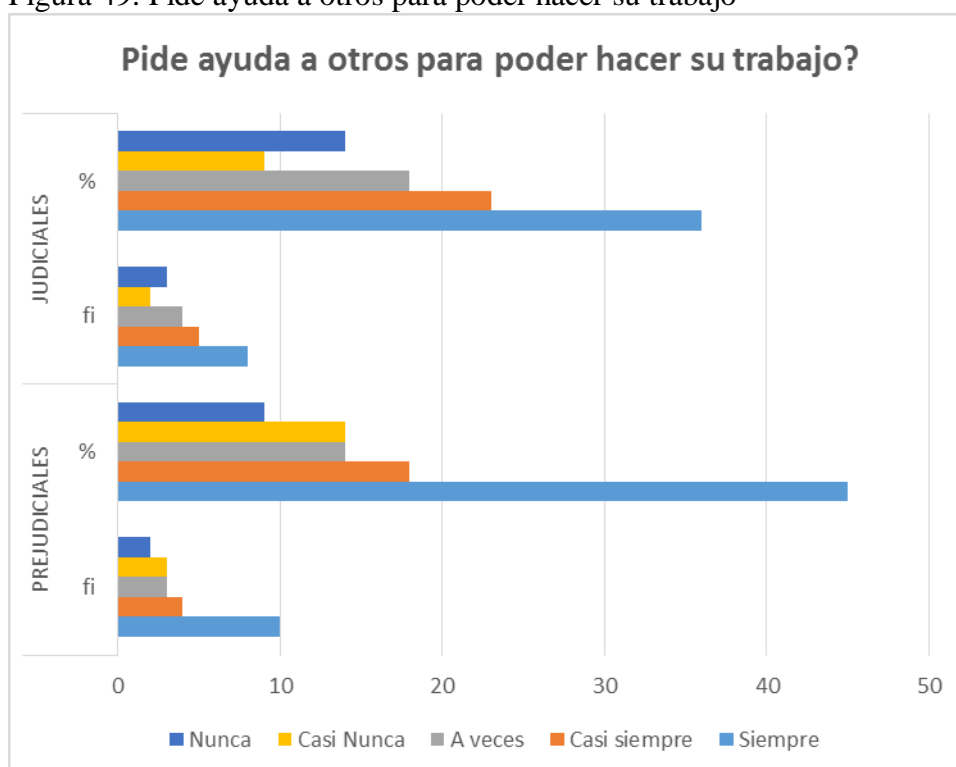
Autonomía

Tabla 49. Pide ayuda a otros para poder hacer su trabajo?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	10	45.0	8	36.0
Casi siempre	4	18.0	5	23.0
A veces	3	14.0	4	18.0
Casi Nunca	3	14.0	2	9.0
Nunca	2	9.0	3	14.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 49. Pide ayuda a otros para poder hacer su trabajo



Fuente: Cuestionario de Encuesta

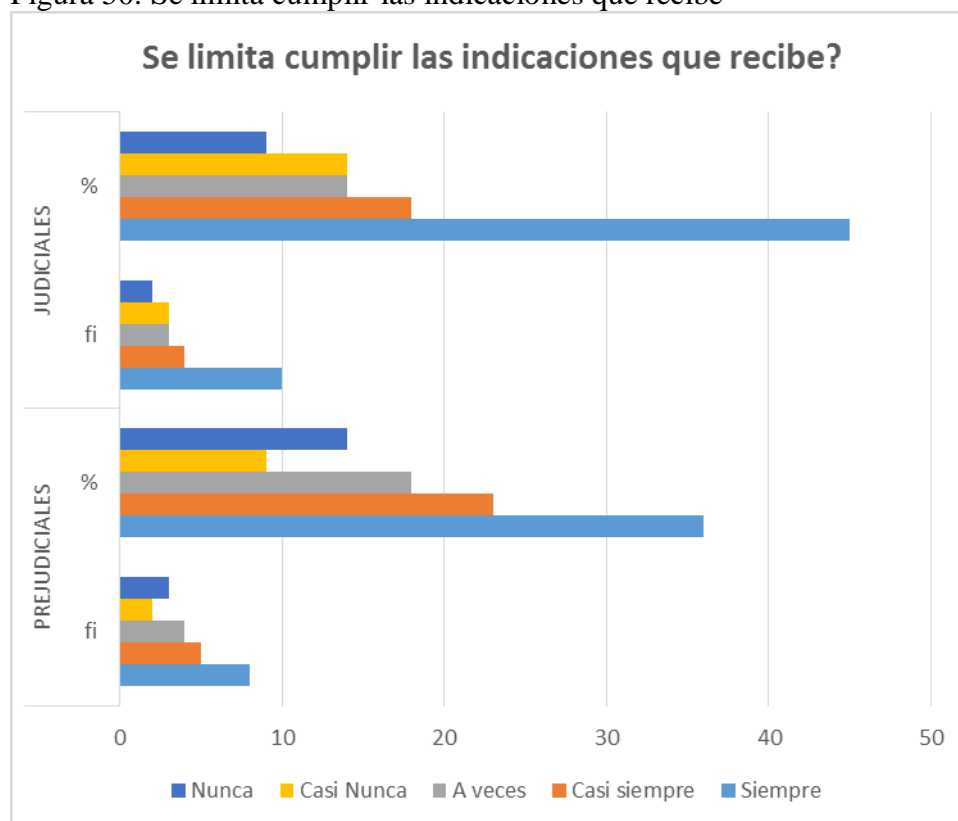
Según la muestra se observa que el 45% de los que trabajan en prejudiciales y el 36% de los que trabajan en judiciales considera que pide ayuda a otros para poder hacer su trabajo siempre, 18% y 23% Casi siempre respectivamente, 14% y otro 18% A veces respectivamente, 14% y otro 9% Casi nunca, 9% y otro 14% Nunca respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a autonomía.

Tabla 50. Se limita cumplir las indicaciones que recibe?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	8	36.0	10	45.0
Casi siempre	5	23.0	4	18.0
A veces	4	18.0	3	14.0
Casi Nunca	2	9.0	3	14.0
Nunca	3	14.0	2	9.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 50. Se limita cumplir las indicaciones que recibe



Fuente: Cuestionario de Encuesta

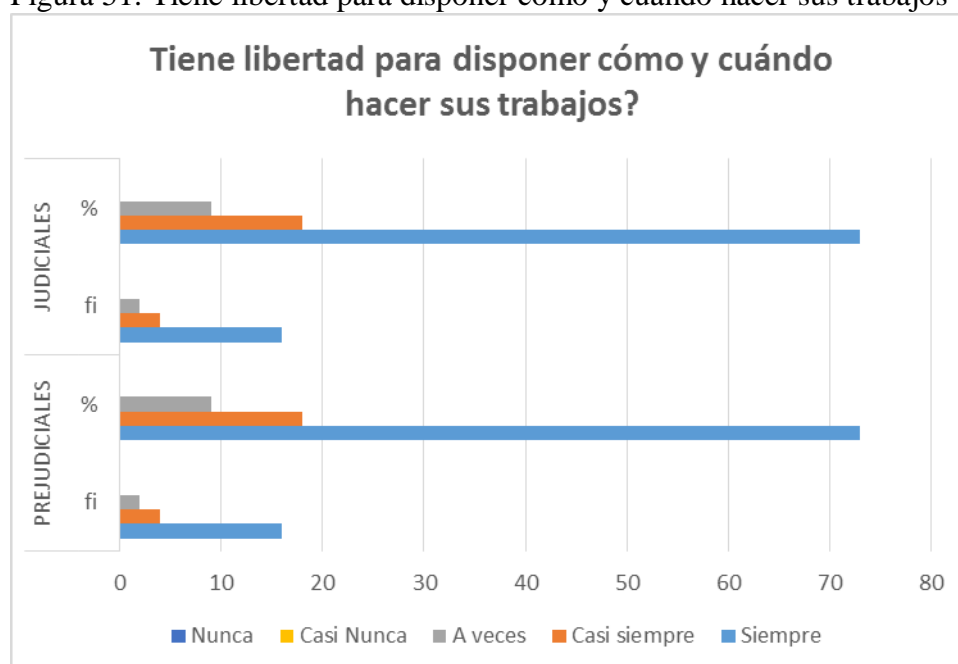
Según la muestra se observa que el 36% de los que trabajan en prejudiciales y el 45% de los que trabajan en judiciales considera que se limita cumplir las indicaciones que recibe siempre, 23% y 18% Casi siempre, 18% y otro 14% A veces, 9% y otro 14% Casi nunca respectivamente, 14% y otro 9% Nunca respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a autonomía.

Tabla 51. Tiene libertad para disponer cómo y cuándo hacer sus trabajos?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	16	73.0	16	73.0
Casi siempre	4	18.0	4	18.0
A veces	2	9.0	2	9.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 51. Tiene libertad para disponer cómo y cuándo hacer sus trabajos



Fuente: Cuestionario de Encuesta

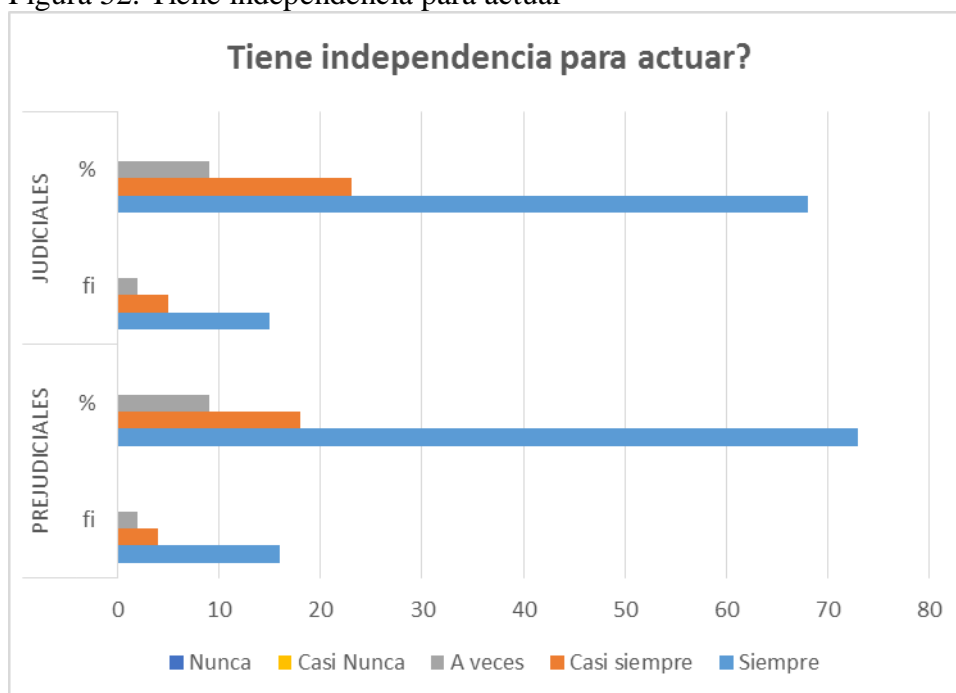
Según la muestra se observa que el 73% de los que trabajan en prejudiciales y el 73% de los que trabajan en judiciales considera que tiene libertad para disponer cómo y cuándo hacer sus trabajos siempre, 18% y 18% Casi siempre, 9% y otro 9% A veces, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a autonomía.

Tabla 52. Tiene independencia para actuar?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	16	73.0	15	68.0
Casi siempre	4	18.0	5	23.0
A veces	2	9.0	2	9.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 52. Tiene independencia para actuar



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 73% de los que trabajan en prejudiciales y el 68% de los que trabajan en judiciales considera que tiene independencia para actuar siempre, 18% y 23% Casi siempre respectivamente, 9% y otro 9% A veces respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a autonomía.

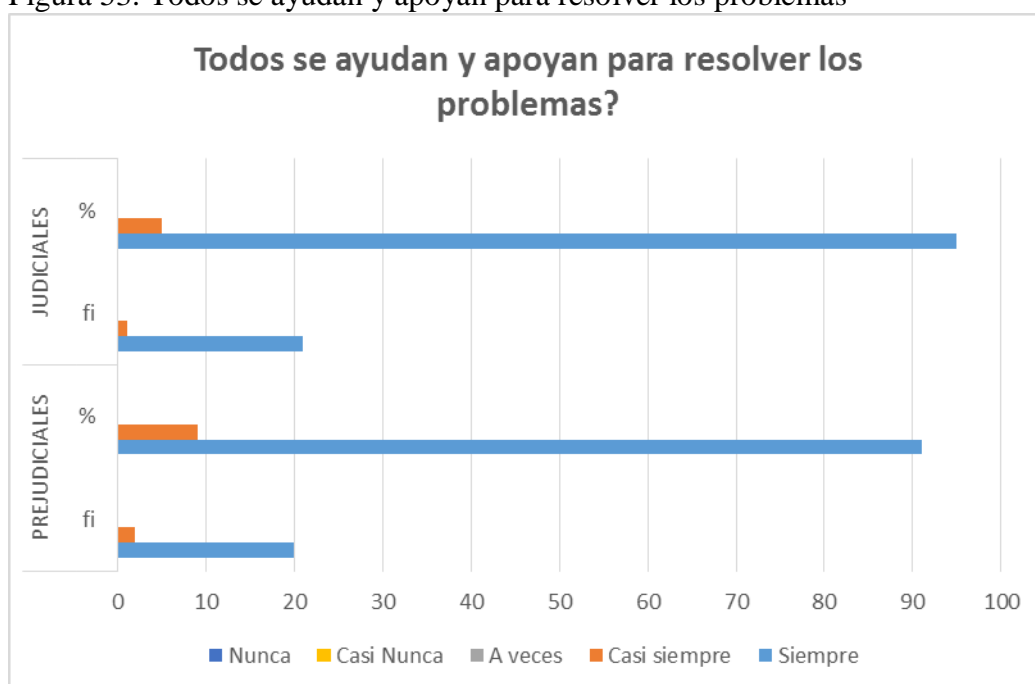
Relaciones interpersonales

Tabla 53. Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	20	91.0	21	95.0
Casi siempre	2	9.0	1	5.0
A veces	0	0.0	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 53. Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas



Fuente: Cuestionario de Encuesta

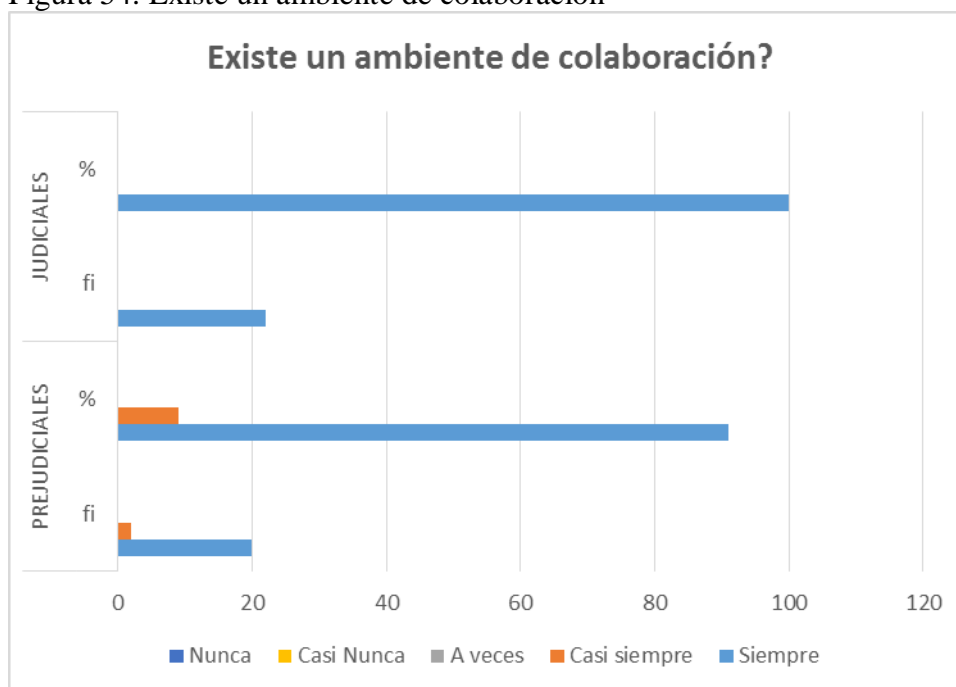
Según la muestra se observa que el 91% de los que trabajan en prejudiciales y el 95% de los que trabajan en judiciales consideran que todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas Siempre, 9% y 5% Casi siempre respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a relaciones interpersonales.

Tabla 54. Existe un ambiente de colaboración?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	20	91.0	22	100.0
Casi siempre	2	9.0	0	0.0
A veces	0	0.0	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 54. Existe un ambiente de colaboración



Fuente: Cuestionario de Encuesta

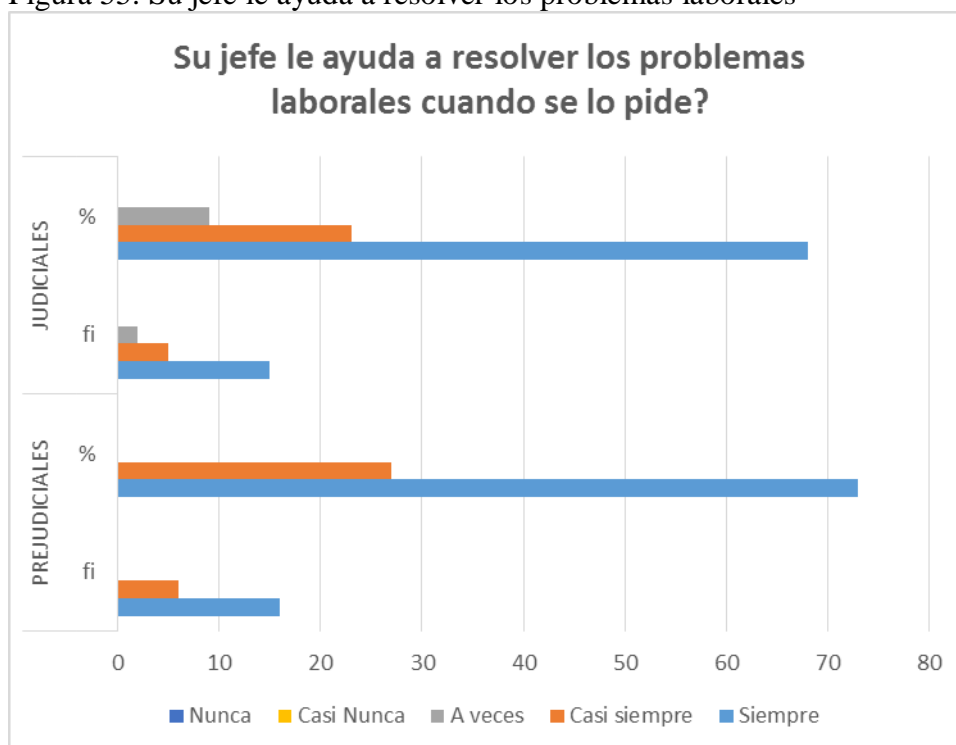
Según la muestra se observa que el 91% de los que trabajan en prejudiciales y el 100% de los que trabajan en judiciales considera que existe un ambiente de colaboración Siempre, 9% Casi siempre de los que laboran en prejudiciales, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a relaciones interpersonales.

Tabla 55. Su jefe le ayuda a resolver los problemas laborales cuando se lo pide?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	16	73.0	15	68.0
Casi siempre	6	27.0	5	23.0
A veces	0	0.0	2	9.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 55. Su jefe le ayuda a resolver los problemas laborales



Fuente: Cuestionario de Encuesta

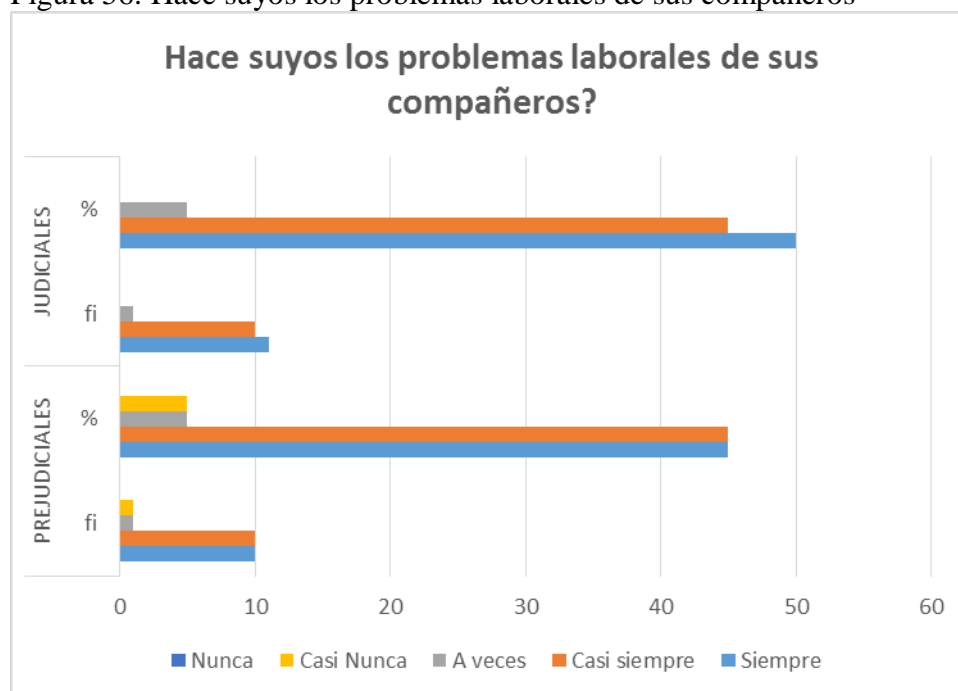
Según la muestra se observa que el 73% de los que trabajan en prejudiciales y el 68% de los que trabajan en judiciales considera que su jefe le ayuda a resolver los problemas laborales cuando se lo pide Siempre, 27% y 23% Casi siempre respectivamente y 9% A veces de los que laboran en judiciales, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a relaciones interpersonales.

Tabla 56. Hace suyos los problemas laborales de sus compañeros?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	10	45.0	11	50.0
Casi siempre	10	45.0	10	45.0
A veces	1	5.0	1	5.0
Casi Nunca	1	5.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 56. Hace suyos los problemas laborales de sus compañeros



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 45% de los que trabajan en prejudiciales y el 50% de los que trabajan en judiciales considera que hace suyos los problemas laborales de sus compañeros Siempre, 45% y 45% Casi siempre respectivamente, 5% y otro 5% A veces respectivamente y 5% Casi nunca de los que laboran en prejudiciales, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a relaciones interpersonales.

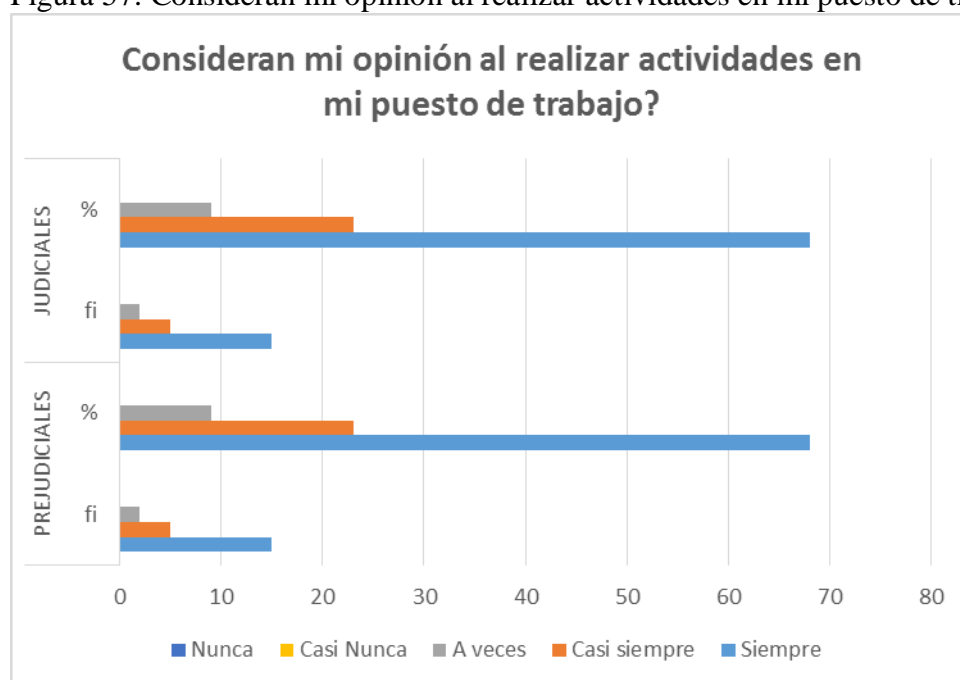
Participación

Tabla 57. Consideran mi opinión al realizar actividades en mi puesto de trabajo?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	15	68.0	15	68.0
Casi siempre	5	23.0	5	23.0
A veces	2	9.0	2	9.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 57. Consideran mi opinión al realizar actividades en mi puesto de trabajo



Fuente: Cuestionario de Encuesta

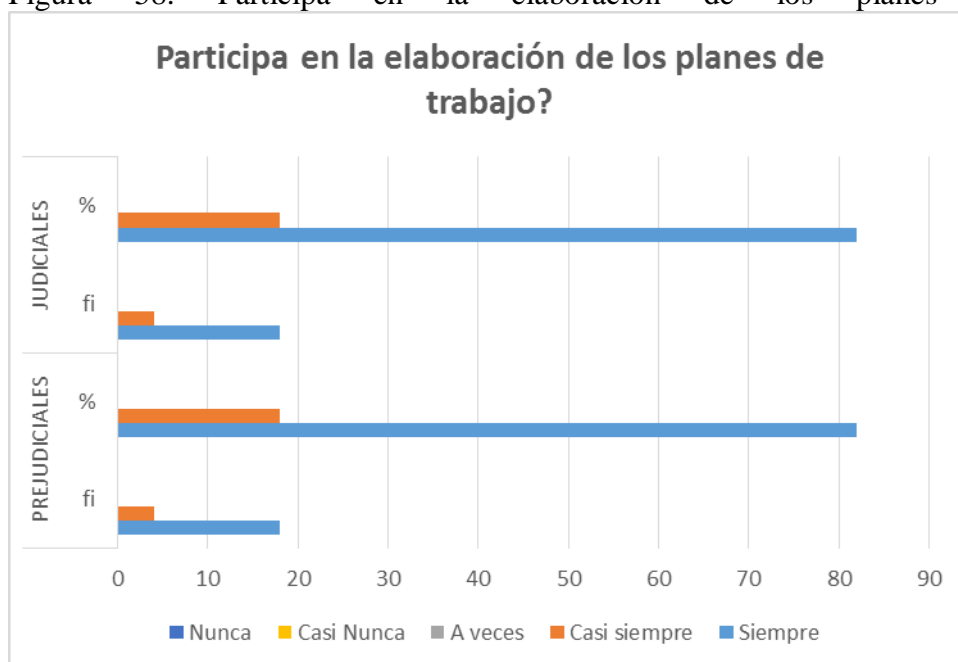
Según la muestra se observa que el 68% de los que trabajan en prejudiciales y el 68% de los que trabajan en judiciales considera que consideran mi opinión al realizar actividades en mi puesto de trabajo Siempre, 23% y 23% Casi siempre respectivamente, 9% y otro 9% A veces respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a participación.

Tabla 58. Participa en la elaboración de los planes de trabajo?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	18	82.0	18	82.0
Casi siempre	4	18.0	4	18.0
A veces	0	0.0	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 58. Participa en la elaboración de los planes de trabajo



Fuente: Cuestionario de Encuesta

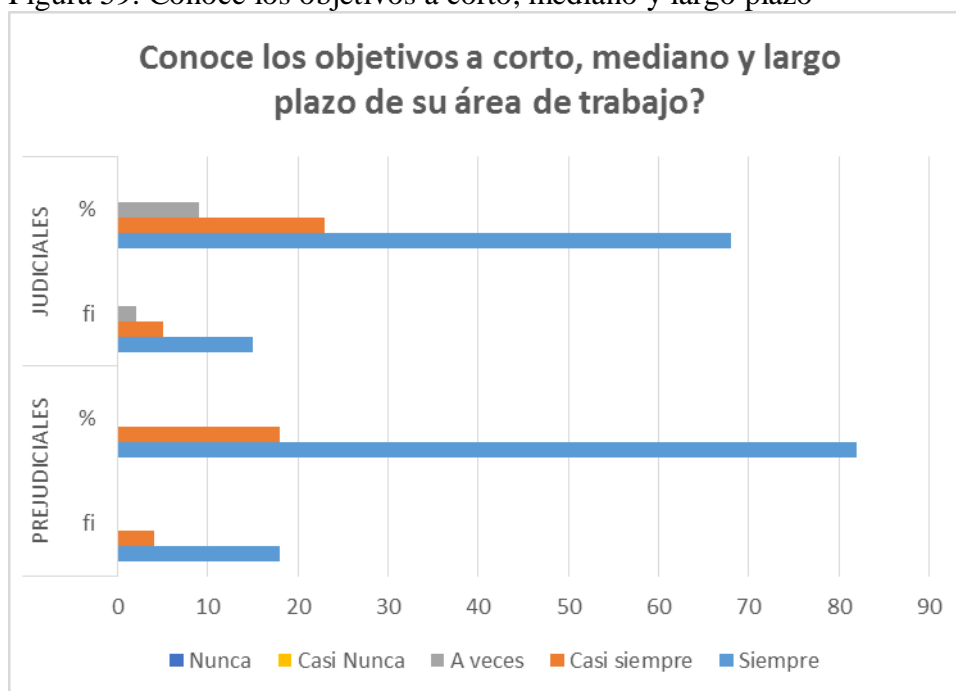
Según la muestra se observa que el 82% de los que trabajan en prejudiciales y el 82% de los que trabajan en judiciales considera que participa en la elaboración de los planes de trabajo Siempre, 18% y 18% Casi siempre respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a participación.

Tabla 59. Conoce los objetivos a corto, mediano y largo plazo de su área de trabajo?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	18	82.0	15	68.0
Casi siempre	4	18.0	5	23.0
A veces	0	0.0	2	9.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 59. Conoce los objetivos a corto, mediano y largo plazo



Fuente: Cuestionario de Encuesta

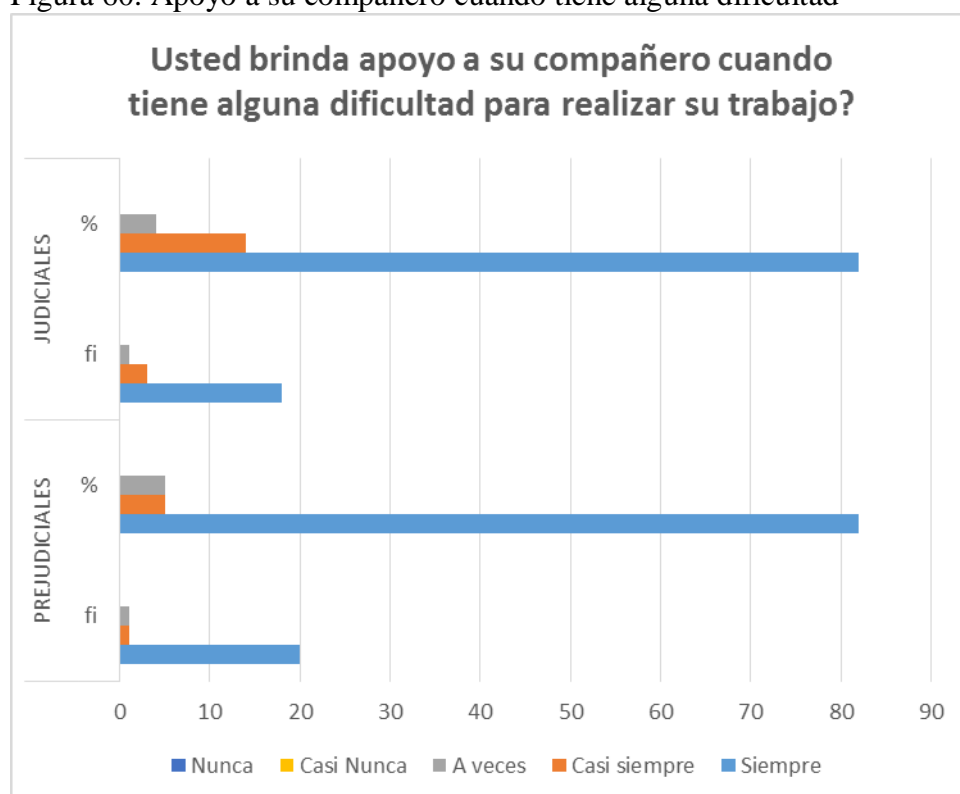
Según la muestra se observa que el 82% de los que trabajan en prejudiciales y el 68% de los que trabajan en judiciales considera que conoce los objetivos a corto, mediano y largo plazo de su área de trabajo Siempre, 18% y 23% Casi siempre respectivamente y 9% A veces, de los que laboran en judiciales, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a participación.

Tabla 60. Usted brinda apoyo a su compañero cuando tiene alguna dificultad para realizar su trabajo?

Respuestas	PREJUDICIALES		JUDICIALES	
	fi	%	fi	%
Siempre	20	82.0	18	82.0
Casi siempre	1	5.0	3	14.0
A veces	1	5.0	1	4.0
Casi Nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
Total	22	100.0	22	100.0

Fuente: Cuestionario de Encuesta

Figura 60. Apoyo a su compañero cuando tiene alguna dificultad



Fuente: Cuestionario de Encuesta

Según la muestra se observa que el 82% de los que trabajan en prejudiciales y el 82% de los que trabajan en judiciales considera que brindan apoyo a su compañero cuando tiene alguna dificultad para realizar su trabajo Siempre, 5% y 14% Casi siempre respectivamente, 5% y otro 4% A veces respectivamente, lo que evidencia la uniformidad del desempeño laboral en la empresa Grupo 3C S.A.C., en relación a participación.

4.2.4 Resultados inferenciales

4.2.4.1 Prueba de normalidad

Ho: “La variable Trabajo en Equipo presenta una distribución normal”

Ha: “La variable Trabajo en Equipo no presenta una distribución normal”

Tabla 61. Pruebas de normalidad de las variables trabajo en equipo y desempeño

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Trabajo en Equipo	,084	44	,200*	,986	50	,803
Desempeño laboral	,104	44	,200*	,960	50	,088

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 61, se muestra el análisis de la normalidad de la variable Trabajo en equipo y la variable Desempeño laboral, se observa que ambas variables muestran valores p (sig.) mayores a 0.05, lo cual nos indica que dichas distribuciones pertenecen a una distribución de contraste Normal. Por lo expuesto, se desprende que la prueba de hipótesis para las correlaciones se realizará con estadísticos paramétricos, en este caso R de Pearson.

4.2.4.2 Prueba de hipótesis general

H0: “Existe una relación significativa entre el Trabajo en Equipo y el Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018”

H1: “No existe una relación significativa entre el Trabajo en Equipo y el Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018”

Tabla 62. Análisis correlacional entre la Variable Trabajo en equipo y la variable Desempeño laboral

		Desempeño Laboral
Trabajo en Equipo	Correlación de Pearson	,673**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 62, se puede observar los resultados de correlación entre las variables Trabajo en equipo y Desempeño laboral, el resultado estadístico R de Pearson asciende a 0,673, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva considerable entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir existe relación significativa entre la variable Trabajo en equipo y la variable Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018.

4.2.4.2 Prueba de hipótesis específicas

H0: “No existe una relación significativa entre el Trabajo en Equipo y las Acciones Pre judiciales en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018”

H1: “Existe una relación significativa entre el Trabajo en Equipo y las Acciones Pre judiciales en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018”

Tabla 63. Análisis correlacional entre la dimensión Acciones Prejudiciales y la variable Trabajo en Equipo

		Acciones Prejudiciales	Trabajo en Equipo
Acciones Prejudiciales	Correlación de Pearson	1	,163
	Sig. (bilateral)		,255
	N	44	44
Trabajo en Equipo	Correlación de Pearson	,163	1
	Sig. (bilateral)	,255	
	N	44	44

En la tabla 63, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión Acciones Prejudiciales y la variable Trabajo en Equipo, el resultado estadístico R de Pearson asciende a 0,163, con un nivel de significancia $p=0,255$ que es mayor al 0,05 lo cual permite señalar que existe correlación, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir existe relación significativa entre la dimensión Acciones Prejudiciales del desempeño laboral y la variable Trabajo en equipo en en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018.

H0: “No existe una relación significativa entre el Trabajo en Equipo y las Acciones judiciales en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018”

H2: “Existe una relación significativa entre el Trabajo en Equipo y las Acciones judiciales en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018”.

Tabla 64. Análisis correlacional entre la dimensión Acciones Judiciales y la variable Trabajo en Equipo

		Acciones Judiciales	Trabajo en Equipo
Acciones Judiciales	Correlación de Pearson	1	,554**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	44	44
Trabajo en Equipo	Correlación de Pearson	,554**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 64, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión Acciones Judiciales y la variable Trabajo en Equipo, el resultado estadístico R de Pearson asciende a 0,554, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, lo que permite señalar que existe una correlación positiva media, por lo que se

rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir la dimensión Acciones Judiciales se relaciona de manera significativa con el Trabajo en Equipo en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018.

4.3 DISCUSION DE RESULTADOS

En el trabajo de investigación titulado Trabajo en Equipo y Desempeño Laboral en el Área de Cobranzas de la Empresa Grupo 3C SAC. Lima - 2018, se obtuvo datos importantes luego de realizar el procesamiento de datos, los cuales fueron comparados con estudios anteriores que guardan relación con la presente investigación.

En la tabla 62, se puede observar los resultados de correlación entre las variables Trabajo en equipo y Desempeño laboral, el resultado estadístico R de Pearson asciende a 0,673, con un nivel de significancia $p=0,000$ lo cual significa que existe una correlación positiva considerable entre las variables, es decir existe relación significativa entre la variable Trabajo en equipo y la variable Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018, al respecto la investigación realizada por Montano (2018) titulado “Trabajo en equipo y desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa cía. Minera Casapalca S.A., Lima – 2017” utilizando la técnica de encuesta y un cuestionario elaborado en base a la escala de Likert determino que existe correlación entre las variables trabajo en equipo y desempeño, concluyendo que a mayor trabajo en equipo mayor será el desempeño laboral en los colaboradores, corroborando lo encontrado por Huamán (2017) en su tesis “Trabajo en equipo y desempeño laboral de los trabajadores de las Pollerías El Viajero en el departamento de Huánuco - provincia de Huánuco – 2017” con una muestra de 80 trabajadores encontró que entre la variable trabajo en

equipos y la variable desempeño laboral existe correlación de 0.256, pero solo el 56.3% de la muestra piensa que el trabajo en equipo es bueno.

En la tabla 63, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión Acciones Prejudiciales y la variable Trabajo en Equipo, el resultado estadístico R de Pearson asciende a 0,163, con un nivel de significancia $p=0,255$ que es mayor al 0,05 lo cual permite señalar que existe correlación, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir existe relación significativa entre la dimensión Acciones Prejudiciales del desempeño laboral y la variable Trabajo en equipo en en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018, al respecto la investigación de Lucero (2017) en su tesis “Trabajo en equipo en la satisfacción laboral de los trabajadores del proyecto CPV del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017” en una muestra de 132 trabajadores encontró que existe un nivel de influencia directa de la variable trabajo en equipo sobre la variable satisfacción laboral determinado mediante el Chi-Cuadrado cuya razón de verosimilitud es de 0,000.

En la tabla 64, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión Acciones Judiciales y la variable Trabajo en Equipo, el resultado estadístico R de Pearson asciende a 0,554, con un nivel de significancia $p=0,000$, lo que permite señalar que la dimensión Acciones Judiciales se relaciona de manera significativa con el Trabajo en Equipo en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018, al respecto la investigación de Laredo (2013) en su tesis “Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú” utilizando el diseño descriptivo correlacional y aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos, encontró que para los trabajadores el trabajo en equipo se relaciona

positivamente con la adaptación a entornos laborales cambiantes. De igual manera, todos los factores relacionados con el trabajo en equipo lograron efectos positivos, por lo que se concluyó que la mayoría del personal percibe un óptimo trabajo en equipo en su área.

CONCLUSIONES

Se establece para el objetivo general, que hay una relación entre las variables Trabajo en Equipo y Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018, con un índice de correlación R de Pearson de 0,673, con un nivel de significancia $p=0,000$, lo cual significa que existe una correlación positiva entre las variables, es decir existe relación significativa entre la variable Trabajo en equipo y la variable Desempeño laboral.

Se establece para el primer objetivo específico, que hay una relación entre la dimensión Acciones Prejudiciales y la variable Trabajo en Equipo de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018, con un índice de correlación R de Pearson de 0,163, con un nivel de significancia $p=0,255$, lo cual significa que existe correlación positiva entre las variables, es decir existe relación significativa entre la dimensión Acciones Prejudiciales del desempeño laboral y la variable Trabajo en Equipo.

Se establece para el segundo objetivo específico, que hay una relación entre la dimensión Acciones Judiciales y la variable Trabajo en Equipo, de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018, con un índice de correlación R de Pearson de 0,554, con un nivel de significancia $p=0,000$, lo que significa que existe una correlación positiva media entre las variables, es decir existe relación significativa entre la dimensión Acciones Judiciales y la variable Trabajo en Equipo.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados y conclusiones de la presente investigación se recomienda lo siguiente:

Que la Gerencia de la empresa Grupo 3C S.A.C., inicie la implementación del Trabajo en Equipo en todas las áreas por mejorar la duración, tiempo, costo, eficacia y eficiencia en el proceso de cobranzas.

Se recomienda considerar el cuadro comparativo de duración de las acciones de cobranza prejudiciales y judiciales para sustentar la implementación del Trabajo en Equipo en las otras áreas de la empresa Grupo 3C S.A.C.

Se recomienda considerar el cuadro comparativo de tiempo requerido para la ejecución de las acciones de cobranza prejudiciales y judiciales para sustentar la implementación del Trabajo en Equipo en las otras áreas de la empresa Grupo 3C S.A.C.

Se recomienda considerar el cuadro comparativo de eficiencia en la ejecución de las acciones de cobranza prejudiciales y judiciales para sustentar la implementación del Trabajo en Equipo en las otras áreas de la empresa Grupo 3C S.A.C.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIZA, D. A. (2015). Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los Proyectos: Una competencia para Garantizar la Sostenibilidad Organizacional. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 10(2), 25-36.
- AGUILAR (2016) Tesis "Trabajo en equipo y clima organizacional (Estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango)" Universidad Rafael Landivar México. p. 15.
- ÁNGELES, E. y Benites, L. (2016). Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaráz, Perú.
- BERNAL, C, (2016). Metodología de la investigación (4° ed.). Colombia: Pearson.
- BELBIN (1993) Teoría de los roles en el Equipo de trabajo. p. 45.
- CHIAVENATO, I. (2020). Administración de Recursos Humanos. Décima Edición. Editorial McGraw – Hill. Interamericana de España. p. 440. ISBN: 978-1-4562-6316-4
- CHIAVENATO, I. (2015). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw – Hill. Interamericana de España.p. 586. ISBN: 978-970-10-7340-7
- CHIAVENATO, I. (2017). Comportamiento Organizacional. Tercera Edición. Editorial McGraw – Hill. Interamericana de España. p. 464. ISBN: 978-1-4562-5661-6
- CHIAVENATO, I. (2019). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial McGraw – Hill. Interamericana de España. p. 400. ISBN: 978-1-4562-6982-1
- COFFEY Y APPLEBY. Psicología de la Motivación. Ed. Trillas. México. p. 71.
- DAVIS, K., & Newstrom J. (2003).Comportamiento humano en el trabajo (11va ed.). DF, México: Mc Graw-Hill. p. 171.

- DRUKER (2002) La sociedad del futuro. p.75.
- EL COMERCIO (2015). Trabajo en equipo: cualidad cada vez más apreciada por las empresas. Publicado el 2015 desde <https://bit.ly/2PpOlt4>
- EL PAÍS (2014). Solo el trabajo en equipo hará crecer tu empresa. Publicado el 2014 desde <https://bit.ly/2Laq9b1>
- GESTIÓN (2015). ¿Cómo podemos potenciar al máximo el trabajo en equipo?. Publicado el 2015 desde <https://bit.ly/2Lv67Z7>
- GONZALES (2015) tesis "Trabajo en equipo y satisfacción laboral (Estudio realizado con personal de operaciones de telemarketing de Transactel)" Universidad Rafael Landívar México. p. 12.
- GOETHE (2019)
- GOODWIN, C. J., & GOODWIN, K. A. (2017). Research In Psychology Methods and Design. Lightning Source Inc.: Wiley.
- HUAMÁN (2017) “Trabajo en equipo y desempeño laboral de los trabajadores de las Pollerías El Viajero en el departamento de Huánuco - provincia de Huánuco – 2017” Universidad de Huánuco.
- HERZBERG, F., Mausner, B. y Snyderman, B.: “The motivation to work”, John Wiley, Nueva York. 1967. p. 11.
- HEINEMANN, Klaus. Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte.2016, p.135.
- HERNANDEZ, Fernández & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México DF. p. 116-241.
- IPE. (2014) Trabajo en equipo: Conocimiento y colaboración Conocimiento y colaboración Trabajo en equipo Redes de trabajo Potencialidades del trabajo en equipo. Buenos Aires. Para el PROFOR. p. 71.
- JARAMILLO.L. (2014) Manual de trabajo en equipo. UNAM. México. p. 6.

- LAREDO (2013) Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú. Revista de ciencias empresariales de la Universidad de San Martín de Porres, 5(1), 38-53.
- LUCERO (2017) “Trabajo en equipo en la satisfacción laboral de los trabajadores del proyecto CPV del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017”. Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo.
- MONAKOS, C. (2015). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). Obtenido de <http://myslide.es/documents/etica-empresarial-y-el-desempeno-laboral.html>.
- MONTANO (2018) “Trabajo en equipo y desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa cía. Minera Casapalca S.A., Lima – 2017” Universidad Autónoma del Perú.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE), Diccionario de la Lengua Española. p. 171.
- RICCIOO Velarde Ángela Noelia y Estrada Zapata, Roberto Carlos, Ruiz Chávez Pilar Zoila. Evaluación de los Factores de desempeño y Productividad en la empresa de alimentos balanceados Molinos del Norte SAC. 2011. p. 13.
- RÍOS (2017) “El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital, Alto de la Alianza, en el año 2015” Universidad Privada de Tacna.
- RÍOS (2004) tesis “El trabajo en equipo en las decisiones organizativas, un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019. “San Martín de Porres Velásquez” Pontificia Universidad Católica del Perú. p. 15.
- ROBBINS, S. & Coulter, M. (2018). Administración. Décima Tercera Edición. México: Pearson. p. 49-112,189, 564.
- ROBBINS, S. & Judge, T, (2015). Comportamiento organizacional (16°ed.). México: Pearson.p.323-429.

RODRÍGUEZ Y PAZ (2016) tesis "El trabajo en equipo influye en el desempeño laboral del personal de la Agencia de Promoción Económica Conquito" Universidad Central del Ecuador.

ROBLES (2017) "Influencia del Trabajo en Equipo en el Desempeño laboral de la Clínica San Gabriel del distrito de San Miguel – 2017".

ROSAS Cruz, E. A. (2015). Colaboración y empatía en un equipo de trabajo. Obtenido de <https://sites.google.com/site/portafoliogrupalchmrs1cv9/-colaboracion-y-empatia-en-unequipo-de-trabajo>

STONER (2001) Administración. Prentice May. Hispanoamericana, S.A. Mexico.p.510

SÁNCHEZ Ballesta, Juan Pedro (2018): "Análisis de Rentabilidad de la empresa", [en línea] 5campus.com, Análisis contable [29 Enero 2018] p. 171.

SURDO, EDUARDO, La magia de trabajar en equipo, Buenos Aires, Granica, 1998. p. 10.

TORO S.L. Y. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13939/2/LUZ%20YO%20LANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>

VALDERRAMA, Santiago. Pasos para elaborar proyectos de investigación científica cuantitativa, cualitativa y mixta. 2ª.ed. 2013. Lima: San Marcos, p.39-176.

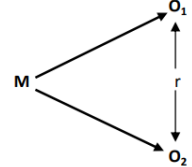
WATZLAWICK, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1983). Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona: Herder. p. 9.

ZABNI Celebraciones. (30 de Abril de 2014). Importancia del Trabajo. Obtenido de <https://zabranibazar.wordpress.com/2014/04/30/importancia-del-trabajo/>

Anexos

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: TRABAJO EN EQUIPO Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL AREA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA GRUPO 3C S.A.C. LIMA -2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>Problema General ¿Cuál es la relación entre el Trabajo en Equipo y el Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018?</p> <p>Problemas Específicos ¿Cuál es la relación entre el Trabajo en Equipo y Acciones Pre judiciales en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el Trabajo en Equipo y Acciones judiciales en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018?</p>	<p>Objetivo General Establecer la relación entre el Trabajo en Equipo y el Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018.</p> <p>Objetivos Específicos Establecer la relación entre el Trabajo en Equipo en las Acciones Pre judiciales y el Desempeño laboral de los empleados en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018.</p> <p>Establecer la relación del Trabajo en Equipo en las Acciones judiciales y el Desempeño laboral de los empleados en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018.</p>	<p>Hipótesis General Existe una relación significativa entre el Trabajo en Equipo y el Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C. 2018.</p> <p>Hipótesis Específicas Existe una relación significativa entre el Trabajo en Equipo y las Acciones Pre judiciales en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre el Trabajo en Equipo y las Acciones judiciales en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., 2018.</p>	<p>Variable 1: Trabajo en Equipo Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias • Procedimientos • Metodologías <p>Variable 2: Desempeño laboral de los empleados del área de Cobranzas. Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones judiciales • Acciones Judiciales 	<p>Método: Método Hipotético deductivo Tipo: Aplicada. Nivel: Correlacional Diseño: El Diseño es no experimental y de corte transversal. Enfoque: Cuantitativo El esquema es:</p>  <p>Donde: M= Muestra O1=Variable Trabajo en Equipo O2= Desempeño Laboral r= Relación entre O1 y O2</p> <p>Población Los 58 trabajadores administrativos del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C.</p> <p>Muestra La muestra está formado por un conjunto de trabajadores del área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C., que según fórmula está compuesto por 44 trabajadores.</p>

Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	MEDICIÓN
Trabajo en Equipo	Según Jaramillo (2014) el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. (p.6).	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Visión, Misión y Valores de la empresa • Trabaja en función a las necesidades del Cliente. • Alineamiento de intereses personales de los trabajadores con los objetivos de la organización. • Actitudes para dejarme liderar, acompañar y moldear • Comunicación horizontal Participación de trabajadores en proceso de planeación	• 1-7	• Escala de Likert
		Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de trabajo son claros y efectivos. • Procedimientos funcionales y reglas • Procedimiento de Bienvenida, Prospección y Calificación a los clientes • Procedimiento de identificación de Contactos y Principio del servicio • Procedimiento de Seguimiento, Despedida y acción de Gracias a los Clientes. Conocimiento de necesidades de los Clientes	• 8-14	
		Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición de opiniones de manera imparcial, constructiva. • Identificación de posturas y puntos fuertes de trabajadores y empresa. • Potenciación de la creatividad • Participación y exposición de opiniones • Involucramiento de jefes para recibir 	• 15-21	

			feedback Compromiso de directivos		
Desempeño laboral en el proceso de Cobranzas	Según Chiavenato (2020) “Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral e específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad” (p.249).	Acciones Pre judiciales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Trabajo, • Iniciativa, • Esfuerzo y responsabilidad, • Facilidad para trabajar con otros, • Relevancia de la tarea, • Autonomía, • Relaciones interpersonales • Participación. 	1-4 5-8 9-12 13-16 17-20 21-24 25-28 29-32	• Escala de Likert
		Acciones Judiciales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Trabajo, • Iniciativa, • Esfuerzo y responsabilidad, • Facilidad para trabajar con otros, • Relevancia de la tarea, • Autonomía, • Relaciones interpersonales • Participación. 	1-4 5-8 9-12 13-16 17-20 21-24 25-28 29-32	

Variables Intervinientes

Datos de Filiación: Sexo, Edad, Grupo Ocupacional, División de Cobranzas, Sede Laboral

Matriz de Operacionalización del Instrumento
Ficha Técnica de la Variable Trabajo en Equipo

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Visión, Misión y Valores de la empresa • Trabaja en función a las necesidades del Cliente. • Alineamiento de intereses personales de los trabajadores con los objetivos de la organización. • Actitudes para dejarme liderar, acompañar y moldear • Comunicación horizontal • Participación de trabajadores en proceso de planeación 	1-7	Cuestionario	Escala de Likert
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de trabajo son claros y efectivos. • Procedimientos funcionales y reglas • Procedimiento de Bienvenida, Prospección y Calificación a los clientes • Procedimiento de identificación de Contactos y Principio del servicio • Procedimiento de Seguimiento, Despedida y acción de Gracias a los Clientes. • Conocimiento de necesidades de los Clientes 	8-14		
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición de opiniones de manera imparcial, constructiva. • Identificación de posturas y puntos fuertes de trabajadores y empresa. • Potenciación de la creatividad • Participación y exposición de opiniones • Involucramiento de jefes para recibir feedback • Compromiso de directivos 	15-21		

Variables Intervinientes

Datos de Filiación: Sexo, Edad, Grupo Ocupacional, División de Cobranzas, Sede Laboral

Ficha Técnica de la Variable Desempeño Laboral

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA
Acciones Pre judiciales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Trabajo, • Iniciativa, • Esfuerzo y responsabilidad, • Facilidad para trabajar con otros, • Relevancia de la tarea, • Autonomía, • Relaciones interpersonales • Participación. 	1-4 5-8 9-12 13-16 17-20 21-24 25-28 29-32	Cuestionario	Escala de Likert
Acciones Judiciales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Trabajo, • Iniciativa, • Esfuerzo y responsabilidad, • Facilidad para trabaja con otros, • Relevancia de la tarea, • Autonomía, • Relaciones interpersonales • Participación. 	1-4 5-8 9-12 13-16 17-20 21-24 25-28 29-32		

Variables Intervinientes

Datos de Filiación: Sexo, Edad, Grupo Ocupacional, División de Cobranzas, Sede Laboral

El instrumento de investigación
CUESTIONARIO DE EVALUACION DE TRABAJO EN EQUIPO

Buenos días; la presente encuesta recoge información sobre la percepción que tiene usted sobre el desarrollo de las actividades laborales en función a su diario quehacer en la empresa Grupo 3C S.A.C. Marque con X lo que considere conveniente en los espacios indicados. La información es anónima. Muchas gracias por su colaboración.

(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre

DATOS DE FILIACION:

Edad:Sexo: (M) (F) Sede: Lima () Ica () Chiclayo () Piura ()

Grupo ocupacional: Asistente Legal () Asistente Cautelar () Auxiliar de Oficina ()

Back Office () Gestor Telefónico () Supervisor () Jefe ()

División en la que labora: Acciones Prejudiciales () Judiciales ()

N°	DIMENSIONES DE TRABAJO EN EQUIPO	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	ESTRATEGIAS					
01	Conozco cuál es la Visión, Misión y Valores centrales de la empresa Grupo 3C S.A.C., y me identifico con ella					
02	En la empresa Grupo 3C S.A.C., se prioriza y trabaja en función a las necesidades del Cliente.					
03	En la empresa Grupo 3C S.A.C. los intereses personales de los trabajadores se encuentran alineados con los objetivos de la organización y se trabaja con compromiso activo y vigente.					
04	En la empresa Grupo 3C S.A.C. me siento motivado permanentemente					
05	Considero que tengo actitudes para dejarme liderar, acompañar y moldear dentro de la empresa Grupo 3C S.A.C. y el estilo de liderazgo de "acompañamiento" predomina sobre el estilo de liderazgo de "solo jefe",					
06	En la empresa Grupo 3C S.A.C., la comunicación es horizontal y no existen los grupos cerrados y aislados de las demás personas y son dinámicas en relación al trabajo.					
07	Los procesos de planeación dentro de la empresa Grupo 3C S.A.C., son participativos con los trabajadores y hay igualdad para hombres y mujeres.					
	PROCEDIMIENTOS					
08	Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi Area de trabajo en la empresa Grupo 3C S.A.C.					
09	Existen procedimientos funcionales y reglas que regulen el funcionamiento del equipo de trabajo de la empresa Grupo 3C S.A.C					
10	Conozco y estoy de acuerdo con el procedimiento de Bienvenida,					

	Prospección y Calificación a los clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C					
11	Conozco y estoy de acuerdo con el procedimiento de identificación de Contactos y Principio del servicio a los clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C					
12	En la empresa Grupo 3C S.A.C. existen reglas y procedimientos informales dentro del equipo. Los roles y tareas se distribuyen aunque no se documentan y la mayoría de los miembros realizan sus tareas fuera de plazo y con poca calidad.					
13	Conozco y estoy de acuerdo con el procedimiento de Seguimiento, Despedida y acción de Gracias a los Clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C					
14	Conozco las necesidades de los Clientes de la empresa Grupo 3C S.A.C					
	METODOLOGIAS					
15	Todos los miembros del equipo han expuesto sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales.					
16	Todos respetan las posturas de los demás intentando entender los puntos fuertes de las mismas Las discrepancias se han abordado y han permitido considerar nuevas ideas o nuevos puntos de vista que han enriquecido el resultado de la empresa Grupo 3C S.A.C.					
17	Los problemas se abordan aplicando un método previamente acordado, se analizan con datos y en la resolución se potencia la creatividad que permita generar planteamientos y soluciones innovadoras en la empresa Grupo 3C S.A.C.					
18	Todos los miembros del equipo exponen sus opiniones abiertamente y proporcionan datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones, escuchan atentamente y con respeto las opiniones e ideas del resto sin interrumpirles en su exposición, parafraseando lo que dicen para estar seguros de haber entendido, están abiertos a otras formas de pensar y trabajar y, valoran de manera constructiva y respetuosa las opiniones de los demás en la empresa Grupo 3C S.A.C.					
19	Además el Gerente o Jefe se involucra haciendo un seguimiento del funcionamiento del equipo y de los resultados que vayan obteniendo de tal manera que el equipo recibe feedback sobre su trabajo tanto durante la realización del mismo como al finalizar en la empresa Grupo 3C S.A.C					
20	Los Directivos muestran su compromiso personal y su entusiasmo, provoca intelectualmente a su gente, escucha, delega y da luego feedback constructivo a los miembros del equipo en la empresa Grupo 3C S.A.C.					
21	Todos los miembros del Equipo han estado centrados durante las reuniones, participando activamente, intentando hacer contribuciones y cooperando con el esfuerzo del equipo manteniendo en todo momento una actitud de ayuda y colaboración en la empresa Grupo 3C S.A.C					

Muchas Gracias

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

Buenos días; la presente encuesta recoge información sobre la percepción relacionada con el tema Desempeño Laboral que tiene usted sobre el desarrollo de sus actividades laborales en la empresa Grupo 3C S.A.C. Tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta y marque con una X lo que considere conveniente en los espacios indicados. Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima. (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre

DATOS DE FILIACION:

Edad:Sexo: (M) (F) Sede: Lima () Ica () Chiclayo () Piura ()
 Grupo ocupacional: Asistente Legal () Asistente Cautelar () Auxiliar de Oficina ()
 Back Office () Gestor Telefónico () Supervisor () Jefe ()
 División en la que labora: Acciones Prejudiciales () Judiciales ()

Nº	DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL: Acciones Prejudiciales y Judiciales	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
01	Conocimiento del Trabajo ¿Se le hace fácil realizar su trabajo?					
02	¿Identifica problemas significativos en su ambiente de trabajo que afectan su desempeño laboral?					
03	¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?					
04	Establece metas en su trabajo?					
05	Iniciativa Realiza su trabajo con iniciativa?					
06	¿Considera que las condiciones de trabajo actuales favorecen su desempeño laboral?					
07	Puede empezar sus actividades sin necesidad de supervisión?					
08	Aporta con ideas y sugerencias en las actividades asignadas?					
09	Esfuerzo y responsabilidad Se considera persistente para alcanzar sus metas?					
10	Cumple a cabalidad con las tareas asignadas?					
11	Da solución a problemas con ayuda de otros?					
12	Entrega los resultados de las actividades asignadas a tiempo?					
13	Facilidad para trabajar con otros En los conflictos de trabajo usted tiene una actitud conciliadora?					
14	Se considera usted colaborador cuando trabaja con otros compañeros?					
15	Tiene usted buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo?					
16	Se adapta con facilidad al trabajar con otros compañeros?					
17	Relevancia de la tarea Sus compañeros consideran su trabajo como importante?					
18	Si dejara de hacer su trabajo, afectaría el de los demás?					
19	Su jefe inmediato valora su trabajo?					

20	Gracias a su trabajo, su pareja funciona adecuadamente?					
21	Autonomía Pide ayuda a otros para poder hacer su trabajo?					
22	Se limita cumplir las indicaciones que recibe?					
23	Tiene libertad para disponer cómo y cuándo hacer sus trabajos?					
24	Tiene independencia para actuar?					
25	Relaciones interpersonales Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?					
26	Existe un ambiente de colaboración?					
27	Su jefe le ayuda a resolver los problemas laborales cuando se lo pide?					
28	Hace suyos los problemas laborales de sus compañeros?					
29	Participación Consideran mi opinión al realizar actividades en mi puesto de trabajo?					
30	Participa en la elaboración de los planes de trabajo?					
31	Conoce los objetivos a corto, mediano y largo plazo de su área de trabajo?					
32	Usted brinda apoyo a su compañero cuando tiene alguna dificultad para realizar su trabajo?					

Muchas Gracias

Consideraciones Éticas

Para Jobber y Lancaster (2012), la ética “es el conjunto de principios morales y valores que rigen las acciones y decisiones de un individuo. Incluye valores acerca de la conducta correcta o incorrecta” (p. 207).

Para Hair, Anderson, Metha y Babin (2010), la palabra ética “describe el contenido moral del comportamiento” y la ética en los negocios “es el estudio de la forma en la cual se comportan los hombres y mujeres de negocios cuando enfrenta una situación que tiene consecuencias morales” (p. 30).

Para Jobber y Lancaster (2012), la ética en los negocios “es el conjunto de principios morales y valores que guían el comportamiento de una empresa” y la ética de ventas “cubre aspectos como evitar sobornos, engaños, venta bajo presión, compras recíprocas, el uso de inducción promocional para el comercio minorista , concesión de canales y ventas en pirámides” (p. 207-208).

Martínez (2011). La ética “es un saber normativo que pretende orientar de una forma indirecta las acciones de los seres humanos” (p. 2).

La autora cumplirá fielmente durante la recolección de datos con el consentimiento informado de los trabajadores de la Empresa Grupo 3C S.A.C. de la muestra y a no revelar la información recopilada con el objetivo que estos no sean mal usados, además la investigación tiene la finalidad de determinar cómo la Implementación del Trabajo en Equipo influye en la mejora de la Productividad de la empresa Grupo 3C S.A.C., Lima 2018.

PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE TRABAJO EN EQUIPO EMPRESA GRUPO 3 C SAC.

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La empresa Grupo 3 C SAC es una empresa de derecho privado, dedicada a la prestación de servicios de cobranzas.

II. JUSTIFICACIÓN

Los equipos son conjuntos de personas dentro de una organización que se forman con el propósito fundamental resolver problemas específicos. El trabajo en equipo es un método para la acción con el fin de gestionar el talento humano, para el logro de los objetivos y reforzar la identidad.

Los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez. El fenómeno de la globalización impone a las empresas ser mucho más competitivas que en años pasados y en ese sentido la empresa Grupo 3C S.A.C. no es la excepción. Las nuevas estructuras de las organizaciones, requieren normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar procesos complejos, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más útiles en la gestión de cobranzas.

En este contexto, la empresa Grupo 3C S.A.C luego de efectuar el análisis estratégico de su sector opto por implantar en las labores diarias el Trabajo en Equipo para desarrollar servicios de cobranza para el cliente, aprendiendo continuamente, generando orgullo de pertenencia a colaboradores y creando sostenidamente valor para sus accionistas.

El trabajo en equipo supone un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, para lo cual se requiere una interacción mayor entre las personas, profesionales de diferentes áreas y especializaciones, técnicos y personal de apoyo que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

En la empresa de la empresa Grupo 3 C SAC., el recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales. La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Sin embargo, en la mayoría de organizaciones, ni la motivación, ni el trabajo aprovechan los significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o

cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial. En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación para el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3 C SAC.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3 C SAC., en las cuatro sedes: (Lima, Piura, Chiclayo e Ica.)

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

El presente plan, plantea una solución que aqueja a los trabajadores de la empresa Grupo 3C S.A.C., como a muchas otras, relacionado con el bajo desempeño laboral de los empleados en el área de cobranzas y a su vez permitirá analizar el tema en su condición actual y luego el resultado con las mejoras sugeridas. Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de desempeño de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad medida en la eficacia y eficiencia.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio de cobranzas.
- Satisfacer los requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras el clima laboral, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de los trabajadores.

- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental, en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

5.1 Objetivos Generales

Contribuir a la solución de las tareas planteadas dentro de la organización de forma participativa y democrática, contribuyendo al desarrollo local y al desarrollo de las capacidades de gestión de sus miembros y de la organización.

5.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos estratégicos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas, procedimientos y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempleo en el área de cobranzas.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la labor del personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

- Apoyar la continuidad y desarrollo organizacional
- Determinar la influencia del Trabajo en Equipo en la eficiencia y eficacia de las Acciones Pre judiciales y Judiciales en el área de Cobranzas de la empresa Grupo 3C S.A.C.

VI. METAS

Capacitar al 100% de Gerentes, jefes y personal operativo de la empresa Grupo 3 C SAC.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos del área de cobranzas.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

VIII. TIPOS, METODOS Y TECNICAS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

8.1 Tipos de Capacitación

En primer lugar, se procederá a definir el aprendizaje, que es un proceso psicológico para hacer que se aprendan conocimientos de determinada área o técnica.

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas

de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño laboral”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación

actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la habilidad necesaria para desempeñarlos.

8.2 Métodos y Técnicas de Capacitación

Como ya se ha visto en otras exposiciones la capacitación es una parte fundamental de las empresas, ya que en la actualidad el capital humano debe estar preparado para poder enfrentar las diversas competencias que el mundo requiere. Los métodos y técnicas de capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza de manera de alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos. La elección de un método y una técnica determinados depende, fundamentalmente, de los recursos disponibles, de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la acción de capacitación de que se trate y, especialmente, del perfil de las personas que serán capacitadas, en todo lo relacionado con su capacidad y voluntad para aprender.

Métodos de capacitación:

Capacitación en el trabajo: Es la capacitación impartida durante la actividad laboral del individuo, por su jefe inmediato o un instructor especializado.

Capacitación fuera del trabajo: La capacitación es impartida en centros especializados, dentro o fuera de la empresa, en forma sistemática y con base en un programa estructurado.

Capacitación presencial: La capacitación presencial es la modalidad tradicional de enseñanza-aprendizaje, en la cual el instructor interactúa directamente -cara a cara- con el o los participantes durante todo el proceso.

Capacitación no presencial: La capacitación no presencial engloba todas las modalidades de capacitación que no requieren la presencia física del instructor en el lugar de aprendizaje ni la interacción cara a cara del instructor con los participantes, tales como la capacitación a distancia y los programas de auto aprendizaje.

Aprendizaje pasivo: Está relacionado con las modalidades de capacitación en las cuales el participante es un receptor pasivo de la enseñanza que imparte el instructor, ya sea en forma directa o indirecta.

Aprendizaje activo: Se aplica en las modalidades de capacitación que exigen al participante pensar y actuar para descubrir el conocimiento. El papel del instructor y los medio didácticos consiste en facilitar, guiar y estimular el aprendizaje, que, en este caso, tiene como protagonista al participante.

Capacitación grupal: Se refiere a las modalidades de capacitación en las cuales el sujeto del aprendizaje es un grupo de participantes, y la enseñanza se imparte en forma colectiva.

Capacitación individual: Es la capacitación que se adapta a las características individuales de cada participante, considerando sus potencialidades y

limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje.

Técnicas de capacitación:

Las técnicas de capacitación son, entonces, las formas concretas de aplicar los principios metodológicos, según la situación. Diseñar una técnica de capacitación implica especificar las condiciones de ambientación del proceso de capacitación, los medios de comunicación e interacción, el papel del instructor y el papel de los participantes. A continuación se describen brevemente las técnicas de capacitación más comunes: Aprendizaje en acción, Asesoría y reemplazo, Aula expositiva, Capacitación a distancia, Comisiones, Conferencia, Debate dirigido, Debate público, Dramatización (role playing), E-Learning, Entrenamiento de asimilación, Entrenamiento por simuladores, Entrevista pública, Estudio de caso, Estudio dirigido, Foro, In-basket (bandeja de entrada), Instrucción programada, Introducción de grupos, Juegos de estrategia, Lectura comentada, Logia, Mesa redonda, Modelo de comportamiento, Panel, Programa de internado, Rotación de puestos, Seminario, Seminario taller, Simposio y Visita técnica.

Con estos métodos vamos a descubrir los estados anímicos, por que una persona capta más las cosas, también la capacidad de interés, pues es cuando a una persona le gusta, le agrada y tiene interés de un asunto en particular, también se tiene la motivación y la participación activa.

Los métodos de capacitación son muy útiles ya que cuando se esté llevando el proceso de la capacitación es necesario definir que método implementar y así saber cuál es el más óptimo.

Conferencia: Es una conversación o entrevista entre varias personas para tratar importantes asuntos relacionados a metodología de trabajo, estrategias, procedimientos, políticas, etc., o de interés para los trabajadores.

Taller: Es una situación natural de aprendizaje del cual, las operaciones mentales y la afectividad forman una parte constitutiva. Es un lugar de co-aprendizaje, donde todos sus participantes construyen socialmente conocimientos y valores, desarrollan habilidades y actitudes, a partir de sus propias experiencias.

Se imparte durante la jornada de trabajo. En la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. Se busca que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina o a ejecutar varias tareas observando al supervisor. Este método se aplica más para capacitar trabajadores.

- Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
- El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
- Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
- Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

Seminario: Es una reunión especializada que tiene naturaleza técnica y académica cuyo objeto es realizar un estudio profundo de determinadas materias con un tratamiento que requiere una interactividad entre los especialistas. Se

considera seminario a las reuniones que presentan estas características siempre que tengan una duración mínima de seis horas y un número mínimo de cincuenta participantes.

Las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz ofrecen claras ventajas, en especial para el grupo de trabajadores calificados.

En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia del trabajo. La relación experto-aprendiz tiene claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

Métodos audiovisuales: El uso de materiales audiovisuales que reflejen la realidad de las personas a las cuales está destinado, facilita el aprendizaje de nuevas técnicas e ideas y potencian los programas de capacitación y de desarrollo de los recursos humanos. Los medios audiovisuales presentan muchas otras ventajas para los usuarios. Las personas que reciben capacitación, aunque sean analfabetas, pueden ver y debatir técnicas y procedimientos muy complejos antes de ponerlos en práctica. La capacitación con métodos audiovisuales mejora la capacidad de retención mental de los conocimientos: cuatro o cinco veces más que cuando se escucha una conferencia y nueve veces más que cuando se lee una información.

Capacitación a distancia (vía internet): Se emplea como medio de difusión la carga de estos cursos en cds, derivado de que hemos observado las limitaciones de los equipos de cómputo que usan en las empresas, despachos u oficinas; sin embargo hemos recibido varias solicitudes para que estos cursos puedan ser

accesados también vía Internet o bien pongamos demos de los cursos que manejamos y así el participante podrá evaluar si los equipos con que cuenta tienen la capacidad suficiente para soportar la descarga de los cursos desde Internet, ya que los Cursos a Distancia en CD han sido visualizados en máquinas prácticamente obsoletas sin mayor problema, y al querer ejecutar cursos en Internet desde el mismo equipo, su capacidad de memoria RAM no es suficiente y alenta, anula o bien no descarga el video.

Juego de negocios: Son simulaciones computarizadas o no computarizadas que intentan reproducir factores seleccionados en una situación de negocios particularmente que los participantes pueden manipular. Estos involucran a dos o más organizaciones hipotéticas que compiten en un mercado de productos específico. Los participantes reciben papeles como el presidente, controlador o vicepresidente de marketing. Toman decisiones que afectan a los niveles de precios, los volúmenes de producción y los niveles de inventarios. Con frecuencia un software manipula sus decisiones y los resultados simulan a los de una situación de negocios real. Los participantes pueden ver como sus decisiones afecta a otros grupos y viceversa. Lo mejor de este tipo de aprendizaje es que si una situación errónea cuesta a la empresa 1 millón de dólares, nadie es despedido, pero se aprende la lección de negocios.

Representación de papeles: Simula situaciones que pudiese ocurrir en la vida real, cuyos personajes son encarnados por algunos de los participantes, los demás participantes permanecen como observadores, criticando y comentando lo que sucede. Luego se hace un análisis de lo ocurrido, se presentan preguntas y,

algunas veces se puede llenar cuestionarios. Esta técnica sirve a altos mandos con la finalidad de ejemplificar en directo experiencias que tienen que llevar a adoptar habilidades, destrezas y/o cambios de actitud.

Métodos de simulación: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo simulación de manejo de máquinas, vehículos, aviones, etc. que utilizaran en su puesto pero en realidad son instrumentos fuera del mismo. Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación ni arriesgar el deterioro o accidentes con las maquinas. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligros capacitar a los empleados directamente en el puesto.

A veces es poco práctico o imprudente capacitar a los empleados con el equipo autentico que se utiliza en el puesto. El método de simulación subraya el realismo del equipo y su operación a un costo mínimo y con un máximo de seguridad. La complejidad de las simulaciones puede ser impresionante, pero a medida que la tecnología de la información se vuelve más poderosa, comienza a desvanecerse la distinción entre la simulación y los demás métodos de capacitación por computadora, que son más sensibles.

Capacitación en laboratorios: Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan

como objetivo en mejoramiento de sus habilidades en relaciones humanas mediante la comprensión de sí mismo y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

8.3 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

8.4 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar el desempeño laboral de los recursos humanos de la empresa Grupo 3C SAC., para ello se está considerando lo siguiente:

Temas de capacitación:

Introducción

- Visión de la empresa Grupo 3C SAC
- Misión de la empresa Grupo 3C SAC
- Objetivos Estratégicos de la empresa Grupo 3C SAC
- Valores institucionales de la empresa Grupo 3C SAC

Desarrollo Organizacional

- Planeamiento Estratégico de la empresa Grupo 3C SAC
- Administración y organización de la empresa Grupo 3C SAC
- Procedimientos de la empresa Grupo 3C SAC
- Metodologías de la empresa Grupo 3C SAC
- Estrategias de la empresa Grupo 3C SAC
- Cultura Organizacional de la empresa Grupo 3C SAC
- Gestión del Cambio de la empresa Grupo 3C SAC

Trabajo en Equipo

- Definición del Trabajo en Equipo
- Bases del Trabajo en Equipo
- Aspectos centrales del Trabajo en Equipo
- Sinergia
- Etapas del desarrollo de Equipos de trabajo

- Características del Trabajo en Equipo
 - Integración
 - Responsabilidad compartida
 - Coordinación
 - Objetivo común
 - Tiempo y dedicación
- Ventajas y desventajas del Trabajo en Equipo
- Desarrollo de las 5C del Trabajo en Equipo
 - Confianza
 - Compromiso
 - Complementariedad
 - Coordinación
 - Comunicación

Técnicas para fomentar el Trabajo en Equipo

Liderazgo

Definición

Tipos de Liderazgo

Características del Líder

Diferencias entre Administrador y Líder.

Motivación

Definición

Tipos de Motivación

Comunicación

Definición

Tipos de Comunicación

Características de comunicación interna

Características de comunicación externa

X. RECURSOS

10.1 HUMANOS:

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

10.2 MATERIALES:

Infraestructura. - Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados de la empresa Grupo 3C SAC.

Mobiliario, equipo y otros. - Está conformado por Equipos, carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia y ventilación adecuada.

Documentos técnico – educativo. - Entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la empresa Grupo 3C SAC.

XII. PRESUPUESTO

DESCRIPCION	UNID.	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pasajes del Expositor: Lima-Piura	Unid.	02	280.5	561
Pasajes del Expositor: Piura-Chiclayo	Unid.	02	25.0	50

Pasajes del Expositor: Chiclayo-Lima	Unid.	02	247.5	495
Pasajes del Expositor: Lima-Ica	Unid.	02	45.0	90
Pasajes del Expositor: Ica-Lima	Unid.	02	45.0	90
Viáticos	Unid.	18	100.0	1800
Plumones de colores	Unid.	36	4.0	144
Alquiler de Proyector Multimedia	Hrs.	48	30.0	1440
Folder	Unid.	36	1.0	36
Separatas anilladas	Unid.	36	10.0	360
Certificados	Unid.	36	5.0	180
Lapiceros	Unid.	72	0.50	36
Papel A4 80 Grs.	Millar	01	28.0	28
Refrigerios	Unid.	432	5.0	2160
Honorarios de Expositores	Días	24	300.0	7200
Imprevistos 10%	Soles			1410
Total				16080.0

XIII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	DIAS		
	1	2	3
Conferencia de presentación, objetivos y Metas	X		
Conferencia: Desarrollo Organizacional	X		

Taller 1: Dinámica de Grupo	X		
Refrigerio	X		
Conferencia: Trabajo en Equipo	X		
Taller 2: Dinámica de Grupo	X		
Conferencia: Bases del Trabajo en Equipo		X	
Taller 3: Dinámica de Grupo		X	
Refrigerio		X	
Conferencia: Desarrollo de las 5C del Trabajo en Equipo		X	
Taller 4: Dinámica de Grupo		X	
Conferencia: Liderazgo			X
Taller 5: Dinámica de Grupo			X
Refrigerio			X
Conferencia: Motivación y Comunicación			X
Taller 6: Dinámica de Grupo			X
Evaluación			X
Entrega de Certificados y Clausura			X

Empresa Grupo 3C SAC.

Gerencia de Recursos Humanos

HOJA DE EVALUACION DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION

Actividad :

Fecha :

Lugar :

Favor de escribir el número que mejor describa su percepción de cada premisa, según la siguiente escala

2 Totalmente de acuerdo
1 Parcialmente de acuerdo

0 Totalmente en desacuerdo
N/A No aplica

I. Organización de Capacitación

Criterios	2	1	0	N/A
1. La actividad se inició puntualmente.				
2. Las instalaciones físicas fueron adecuadas.				
3. La secuencia de la actividad siguió el orden establecido en el programa.				
4. La distribución y uso del tiempo fue adecuado.				

II. Presentación del Tema

Criterios	2	1	0	N/A
1. Se alcanzaron los objetivos para la actividad.				
2. Los temas se presentaron con claridad.				
3. Hubo oportunidad para la participación durante la discusión del tema.				
4. Los temas discutidos fueron de utilidad.				
5. Recomendaría que la actividad se ofreciera nuevamente.				

III. Evaluación Final

Criterios	2	1	0	N/A
1. Apreciación sobre la capacitación				
2. Apreciación sobre los temas tratados				
3. Apreciación sobre el Ponente.				

Comentarios u observaciones (Opcional)

20 91
19 86
18 82
17 77
16 73
15 68
14 64
13 59
12 55
11 50
10 45
8 36
7 32
6 27
5 23
4 18
3 14
2 9
1 5