

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

Propuestas de estrategias y técnicas para optimizar el trabajo en equipo en las sucursales de la empresa Pil Andina, regional Pando

Postulante : YULY BARBOSA LÓPEZ

Tutor : Ph.D. Erick Daniel Mukay Murakami

Cobija - Pando - Bolivia

2025

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de grado íntegramente a Dios, mi Padre celestial, cuyo amor eterno y respaldo incondicional han sido mi guía y fortaleza. Desde el momento en que tuve mi encuentro personal con su amor, mi vida cambió por completo. He encontrado en Él un refugio seguro, un apoyo constante y una fuente de paz inagotable.

Con profunda gratitud, quiero expresar mi convicción total en su amor. Su presencia ha llenado mi hogar de bendiciones y mi corazón de tranquilidad. En cada momento de dificultad, su mano ha estado allí, sosteniéndome y guiándome hacia la luz. Su amor ha transformado mi vida de una manera que no puedo describir con palabras; ahora descanso bajo su abrigo protector y confío plenamente en su plan perfecto para mí.

A Dios, dedico este logro con todo mi ser. Cada éxito en mi vida personal, profesional y espiritual es un reflejo de su gracia y misericordia. Le agradezco por cada día, por cada paso que me ha permitido dar y por cada lección aprendida bajo su guía. Este proyecto es un testimonio de mi amor y gratitud hacia Él, un pequeño tributo a la grandeza de su amor y a la transformación que ha obrado en mi vida.

Padre celestial, este logro es para Ti. Gracias por amarme sin condiciones, por ser mi guía y mi refugio. Todo lo que soy y todo lo que he logrado es gracias a tu amor eterno.

AGRADECIMIENTOS

Primero, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi hermoso esposo, Oscar R. Aruquipa. Gracias por ser mi apoyo incondicional, por tu amor y comprensión en cada momento de esta travesía. Eres mi compañero y mi complemento. Tu siempre creíste en mí no dejaste de alentarme para continuar, sin ti quizás nunca habría concretado este objetivo.

A mis hijos, Yuly Mikaela y Pablo Nehemías, les agradezco por sus caricias, sus pequeños besos incluso su por su llanto. Ustedes son mi mayor tesoro, Dios me bendijo con la oportunidad y el privilegio de guiarlos como su madre, los amo tanto a cada uno de ustedes, son mi motivación y la razón por la que me esfuerzo cada día.

A mi madre, Dayna Lopez, gracias por tu amor y sacrificio. Tu ejemplo de fortaleza y dedicación ha sido una guía en mi vida. A mis hermanos, Ilbania, Briseika, Dayna, Gerber y la pequeña Zoe, les agradezco por estar siempre junto a mí. Cada uno de ustedes ha jugado un papel importante en mi vida y su cariño ha sido un pilar fundamental.

Finalmente, quiero dedicar un agradecimiento especial a mi hermano en la fe, Franz Mario Cárdenas Bismarck. Tu capacidad intelectual y humildad, combinadas con tu ingenioso pensamiento y buen corazón, son cualidades excepcionales que admiro profundamente. Mi ferviente deseo es que cada cosa que emprendas sea siempre un éxito, y que cada plan que traces se convierta en una victoria. Personas como tú son difíciles de encontrar, y me siento increíblemente afortunada de haberte encontrado en mi camino. Gracias por tu apoyo, tu paciencia y por estar siempre dispuesto a ayudar. Yo y mi familia siempre te llevamos en nuestro corazón y en nuestras oraciones.

A todos ustedes, mi gratitud eterna. Sus presencias en mi vida han sido invaluable y este logro es, en gran parte, gracias a ustedes.

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES	1
2. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA	2
3. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO	2
4. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	3
5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
7. JUSTIFICACIÓN	5
8. OBJETIVOS	6
8.1. Objetivo general	6
8.2. Objetivos específicos	6
9. MARCO TEÓRICO	7
9.1. Teoría de la Dinámica de Grupos	7
9.1.1. Componentes Principales	8
9.2. Teoría del Liderazgo	10
9.2.1. Liderazgo Transformacional	10
9.2.1.1. Características del liderazgo transformacional	11
9.2.2. Liderazgo Transaccional	12
9.2.2.1. Características del liderazgo transaccional	13
9.3. Teoría de la Comunicación Organizacional	14
9.3.1. Modelo de Comunicación	14
9.4. Gestión del talento humano	16
9.4.1. Capacitación y Desarrollo	16
9.4.2. Evaluación del Desempeño	17
9.4.3. Retención	17
9.4.4. Motivación	18
9.5. Teoría de la motivación	19
9.5.1. Modelos Principales	19
9.5.1.1. Teoría de necesidades de Maslow	19
9.5.1.2. Teoría de Herzberg	20
9.5.1.3. Teoría de McClelland	20

10. MARCO REFERENCIAL	22
10.1. Aportes de los estudios a la investigación	23
11. METODOLOGÍA	25
11.1. Tipo de investigación	25
11.2. Enfoque de investigación	25
11.3. Método de investigación	25
11.4. Técnicas de investigación	26
11.4.1. Documentación	26
11.4.2. Entrevista	26
11.5. Instrumentos de relevamiento de información	26
11.5.1. Ficha bibliográfica	27
11.5.2. Guía de entrevista	27
11.6. Universo o población	27
11.7. Muestra	27
12. PROPUESTA CENTRAL	28
12.1. Diagnóstico situacional	28
12.1.1. Introducción al diagnóstico situacional	28
12.1.2. Descripción de los datos obtenidos agrupados por categorías	30
12.1.2.1. Colaboración y participación	31
12.1.2.2. Comunicación	33
12.1.2.3. Liderazgo y roles	34
12.1.2.4. Reconocimiento y motivación	36
12.1.3. Resultados sintético de las entrevistas	39
12.1.4. Matriz FODA	41
12.1.4.1. Fortalezas	41
12.1.4.2. Debilidades	43
12.1.4.3. Amenazas	44
12.1.4.4. Oportunidades	46
12.2. Identificación de los principales problemas	48
12.2.1. Falta de cohesión y compromiso entre los colaboradores	48
12.2.2. Comunicación deficiente	48

12.2.3. Roles y responsabilidades mal definidos	49
12.2.4. Desinterés y resistencia al cambio	49
12.2.5. Falta de reconocimiento formal	50
12.2.6. Conflictos latentes	50
12.2.6. Matriz MAFE	51
12.3. Propuesta de estrategias y técnicas	53
12.3.1. Estrategia 1: Fortalecimiento de la Comunicación Interna	53
12.3.1.1. Objetivo y relevancia	53
12.3.1.2. Técnicas a emplear	54
<i>13.3.1.2.1. Establecimiento de canales de comunicación formales</i>	54
<i>13.3.1.2.2. Implementación de retroalimentación constante</i>	54
12.3.1.3. Pasos para la aplicación de la estrategia	55
12.3.2. Estrategia 2: Desarrollo de Liderazgo Colaborativo	57
12.3.2.1. Objetivo y relevancia	57
12.3.2.2. Técnicas a emplear	57
<i>13.3.2.2.1. Asignación de roles de liderazgo compartido</i>	57
<i>13.3.2.2.2. Capacitación en liderazgo y roles</i>	58
12.3.2.3. Pasos para la aplicación de la estrategia	58
12.3.3. Estrategia 3: Fomento del Reconocimiento y Motivación en el Equipo	61
12.3.3.1. Objetivo y relevancia	61
12.3.3.2. Técnicas a emplear	61
<i>13.3.3.2.1. Sistema formal de reconocimiento interno</i>	61
<i>13.3.3.2.2. Programas de motivación continua</i>	62
12.3.3.3. Pasos para la aplicación de la estrategia	62
13. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA	65
14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	66
15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
15.1. Conclusiones	67
15.2. Recomendaciones	68
REFERENCIAS	69
ANEXOS	72

Índice de tablas

Tabla 1.	Componentes principales de la teoría de las dinámicas de grupos	8
Tabla 2.	Características del liderazgo transformacional	11
Tabla 3.	Características del liderazgo transaccional	13
Tabla 4.	Modelos de comunicación	14
Tabla 5.	Categorización de las preguntas	30
Tabla 6.	Matriz MAFE	51
Tabla 7.	Presupuesto	65
Tabla 8.	Cronograma	66

Índice de figuras

Figura 1.	Vista satelital de la agencia Pil N.º 1	2
Figura 2.	Vista satelital de la agencia Pil N.º 2	3
Figura 3.	Marco teórico por mapeo	7
Figura 4.	Dinámicas de grupo	8
Figura 5.	Matriz FODA	41

Resumen

El presente proyecto titulado: Propuestas de estrategias y técnicas para optimizar el trabajo en equipo en las sucursales de la empresa Pil Andina, regional Pando, tiene como objetivo principal proponer estrategias y técnicas para la optimización del trabajo en equipo en las sucursales de Pil Andina, regional Pando. La pregunta científica que guió la investigación fue: ¿Qué estrategias y técnicas pueden optimizar el trabajo en equipo en las sucursales de Pil Andina, regional Pando? La metodología se compuso por el tipo de investigación descriptivo, con un enfoque cualitativo y el uso de los métodos inductivo y descriptivo. Las técnicas de investigación utilizadas incluyeron la documentación y la entrevista. Entre las principales conclusiones, el diagnóstico inicial evidenció disparidades en la percepción de los colaboradores sobre la cooperación y el compromiso en el equipo. Aunque algunos expresaron actitudes positivas y una buena relación con la jefatura, se identificó una falta de cohesión grupal y una comunicación deficiente que impactan negativamente en el rendimiento colectivo. Se detectaron seis problemas críticos: falta de cohesión, comunicación ineficaz, roles ambiguos, ausencia de liderazgo efectivo, baja retroalimentación y falta de reconocimiento. Estos problemas han generado un ambiente de desconfianza y desinterés, afectando la productividad. Para abordarlos, se formularon tres estrategias: mejorar la comunicación, clarificar roles y responsabilidades, y fomentar el reconocimiento formal. Aplicando estas intervenciones de manera estructurada, se busca mejorar la colaboración y reducir al mínimo los conflictos laborales, promoviendo un entorno de trabajo más armónico y eficiente.

Palabras claves: Trabajo en equipo, colaboración, liderazgo.

Abstract

The present project entitled: Proposals for strategies and techniques to optimize teamwork in the branches of the company Pil Andina, Pando region, has as its main objective to propose strategies and techniques for the optimization of teamwork in the branches of Pil Andina, Pando region. The scientific question that guided the research was: What strategies and techniques can optimize teamwork in the branches of Pil Andina, Pando region? The methodology was composed of the descriptive type of research, with a qualitative approach and the use of inductive and descriptive methods. The research techniques used included documentation and interviews. Among the main conclusions, the initial diagnosis showed disparities in the perception of the collaborators regarding cooperation and commitment in the team. Although some expressed positive attitudes and a good relationship with the management, a lack of group cohesion and poor communication were identified that negatively impact collective performance. Six critical problems were identified: lack of cohesion, ineffective communication, ambiguous roles, absence of effective leadership, poor feedback, and lack of recognition. These problems have generated an environment of mistrust and disinterest, affecting productivity. To address them, three strategies were formulated: improve communication, clarify roles and responsibilities, and promote formal recognition. By applying these interventions in a structured manner, the aim is to improve collaboration and minimize labor conflicts, promoting a more harmonious and efficient work environment.

Keywords: Teamwork, collaboration, leadership.

1. ANTECEDENTES

El trabajo en equipo es un tema de interés global en el ámbito organizacional, ya que su efectividad influye directamente en la productividad y en la capacidad de innovación de las empresas.

Team Asana (2024), menciona que "la capacidad de un equipo para trabajar de manera cohesionada y eficaz es esencial para lograr los objetivos organizacionales y mantenerse competitivo en un mercado globalizado" (p.60).

En las últimas décadas, las organizaciones internacionales han reconocido la importancia de fomentar un entorno colaborativo, donde se valoren la diversidad de ideas y habilidades para enfrentar los desafíos complejos que caracterizan el mercado actual. La creciente complejidad de las tareas y la necesidad de innovación constante han llevado a las empresas a centrarse en la optimización de las dinámicas de grupo y la comunicación interna, elementos clave para el éxito de cualquier equipo de trabajo.

En el contexto boliviano, el trabajo en equipo ha ganado relevancia como una estrategia para mejorar el rendimiento organizacional. Diversos estudios en el país han demostrado que las empresas que fomentan la colaboración y el compromiso entre sus colaboradores logran resultados más sólidos y sostenibles.

Como señala Segovia (2023), "en Bolivia, la implementación de prácticas de trabajo en equipo ha sido un factor determinante para el éxito de proyectos en sectores clave, como el agroindustrial y el manufacturero" (p.45).

La cultura organizacional en Bolivia está cada vez más orientada hacia modelos de gestión que priorizan la cooperación y el trabajo conjunto, lo cual se refleja en una mayor eficiencia operativa y un ambiente laboral más saludable. La importancia de este enfoque es especialmente evidente en empresas líderes del sector como Pil Andina S.A., donde el trabajo en equipo es esencial para mantener la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

A nivel regional, en la ciudad de Cobija, la dinámica del trabajo en equipo se ha convertido en un pilar fundamental para las empresas que buscan consolidar su presencia en el mercado local. La expansión de Pil Andina a Cobija hace una década marcó un hito importante en la economía de la región, generando empleo y contribuyendo al desarrollo socioeconómico. No obstante, en las sucursales de Pil Andina en Cobija, se ha observado que el trabajo en equipo no siempre ha alcanzado su máximo potencial.

Existen desafíos relacionados con la comunicación, la distribución de responsabilidades y la colaboración entre los colaboradores que deben ser abordados. La optimización del trabajo en equipo en estas sucursales es fundamental para mejorar la eficiencia interna y la capacidad de la empresa para adaptarse a las demandas del mercado regional.

2. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

La entidad beneficiaria del presente proyecto de grado es: Pil Andina, regional Pando.

3. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

Como sujeto de estudio se toma a ambas sucursales de la empresa Pil andina en la ciudad de Cobija.

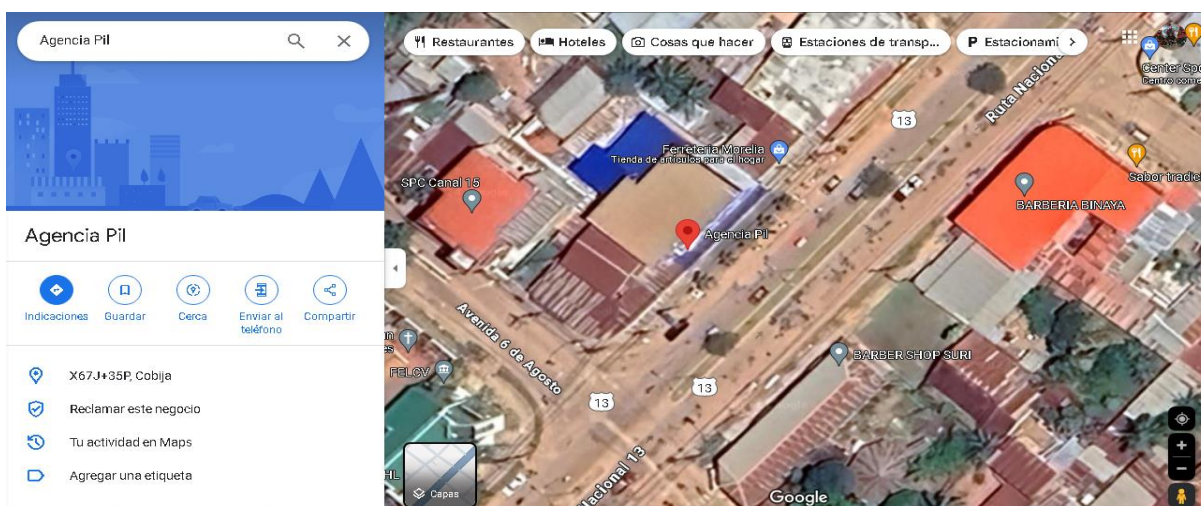


Figura 1. Vista satelital de la agencia Pil N.º 1.

Fuente: Google Maps. (2024).

La primera sucursal de la empresa se encuentra estratégicamente ubicada en la Av. 9 de Febrero, a la altura del kilómetro 2, diagonal a las oficinas de la Fuerza Especial de Lucha Contra la Violencia (FELCV).

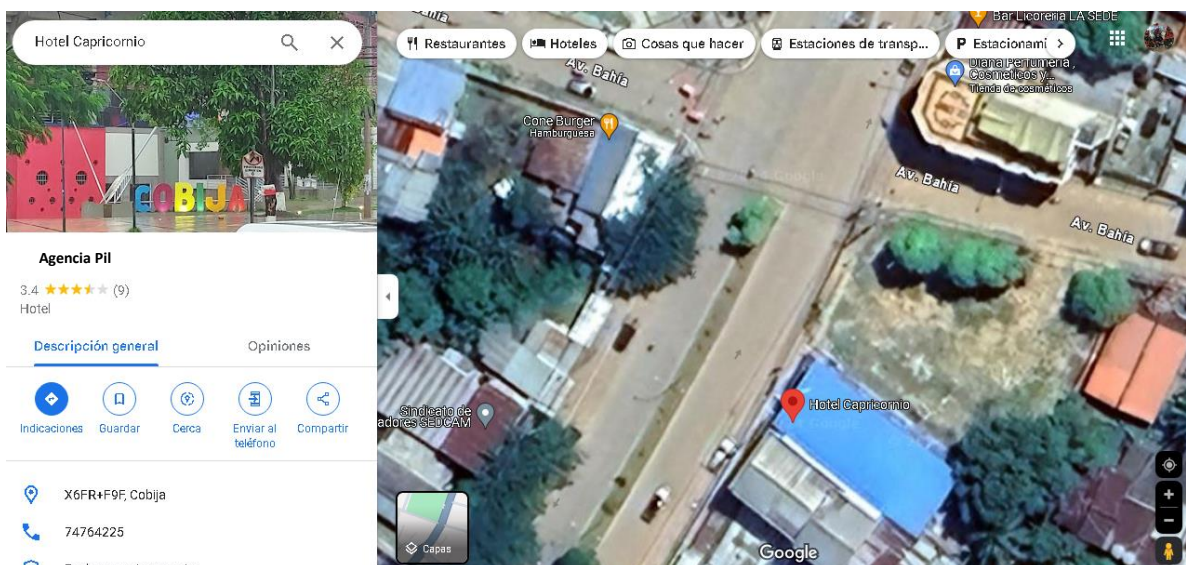


Figura 2. Vista satelital de la agencia Pil N.º 2.

Fuente: Google Maps. (2024).

La segunda sucursal de la empresa está ubicada dentro de las instalaciones del Hotel Capricornio, en la Av. 9 de Febrero, diagonal a la Av. Bahía, a la altura del Estadio Departamental en la zona central de la ciudad.

4. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

EL presente proyecto de grado lleva por título: Propuestas de estrategias y técnicas para optimizar el trabajo en equipo en las sucursales de la empresa Pil Andina, regional Pando.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El objeto de estudio de este proyecto son las estrategias y técnicas para optimizar el trabajo en equipo en las sucursales de la empresa Pil Andina, específicamente en sus dos sucursales ubicadas en la región de Pando.

El origen del problema radica en la falta de estrategias claras y técnicas adecuadas para fomentar el trabajo en equipo, esta área es de interés debido a su impacto en el rendimiento organizacional.

Las principales causas que originan dicha problemática incluyen: la falta de capacitación en habilidades de trabajo en equipo de manera formal, la inexistencia de mecanismos eficientes de comunicación interna y la ausencia de liderazgo efectivo que promueva la cohesión del equipo con base en teoría verificable y contrastante.

Los posibles efectos de no abordar estos problemas pueden incluir una disminución de la productividad, un aumento en los conflictos internos y una baja moral entre los colaboradores. Además, la falta de un ambiente colaborativo podría afectar la calidad del servicio al cliente, lo que repercutiría negativamente en la imagen de la empresa y su competitividad en el mercado local.

El problema se presenta en un contexto regional específico, donde Pil Andina tiene una presencia significativa en el mercado de Pando. Las dos sucursales deben operar de manera coordinada para maximizar la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Se considera un problema porque la falta de optimización en el trabajo en equipo podría estar afectando el desempeño operativo y comercial de las sucursales de Pil Andina en Pando. Por tanto, abordar este problema es esencial para mejorar el rendimiento organizacional y asegurar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa en esta región.

6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué estrategias y técnicas que pueden optimizar el trabajo en equipo en las sucursales de la empresa Pil Andina, regional Pando?

7. JUSTIFICACIÓN

El propósito principal de esta investigación es mejorar el rendimiento laboral y la calidad del trabajo en equipo en las sucursales de la empresa Pil Andina, regional Pando. Al abordar los problemas existentes y proponer estrategias y técnicas efectivas para fortalecer el trabajo en equipo, así promover un ambiente laboral más colaborativo, cohesionado y productivo. Además, al mejorar el trabajo en equipo, la empresa adquiere beneficios adicionales, como un aumento en la satisfacción laboral de los colaboradores, una mejor retención del talento y una mayor competitividad en el mercado.

La investigación aporta beneficios prácticos tanto para los colaboradores de Pil Andina como para la empresa en su conjunto. Se desarrollan y proporcionan estrategias y técnicas específicas que los colaboradores pueden implementar para mejorar la dinámica y la efectividad del trabajo en equipo. Estas herramientas incluyen técnicas de comunicación, métodos para la resolución de conflictos, y prácticas para la distribución eficiente de tareas, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral, incrementar la satisfacción en el trabajo y promover el bienestar general de los colaboradores.

Con el presente trabajo se busca beneficiar directamente a la empresa Pil Andina al brindarle estrategias para alcanzar un equipo de trabajo más cohesionado y eficiente, no solo mejorando la productividad, sino también optimizando la calidad del servicio ofrecido.

De igual manera se busca beneficiar a la sociedad en general, de forma que reciban un trato más eficiente al momento de realizar sus compras en la empresa Pil y percibir un ambiente agradable y armonioso. Esto se traduce en un aumento en la rentabilidad y en la capacidad de la empresa para mantener su posición competitiva en el mercado.

8. OBJETIVOS

8.1. Objetivo general

- Proponer estrategias y técnicas para la optimización del trabajo en equipo en las sucursales de la empresa Pil Andina, regional Pando.

8.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual sobre la calidad del trabajo en equipo en la empresa, para comprender el contexto y el panorama real de los colaboradores.
- Identificar los principales problemas que afectan al trabajo en equipo dentro en la empresa, para reconocer las principales causas de los mismos y cómo abordarlos.
- Formular estrategias e identificar técnicas que mejoren el trabajo en equipo para brindar una estructura que reduzca al mínimo los conflictos laborales.

9. MARCO TEÓRICO

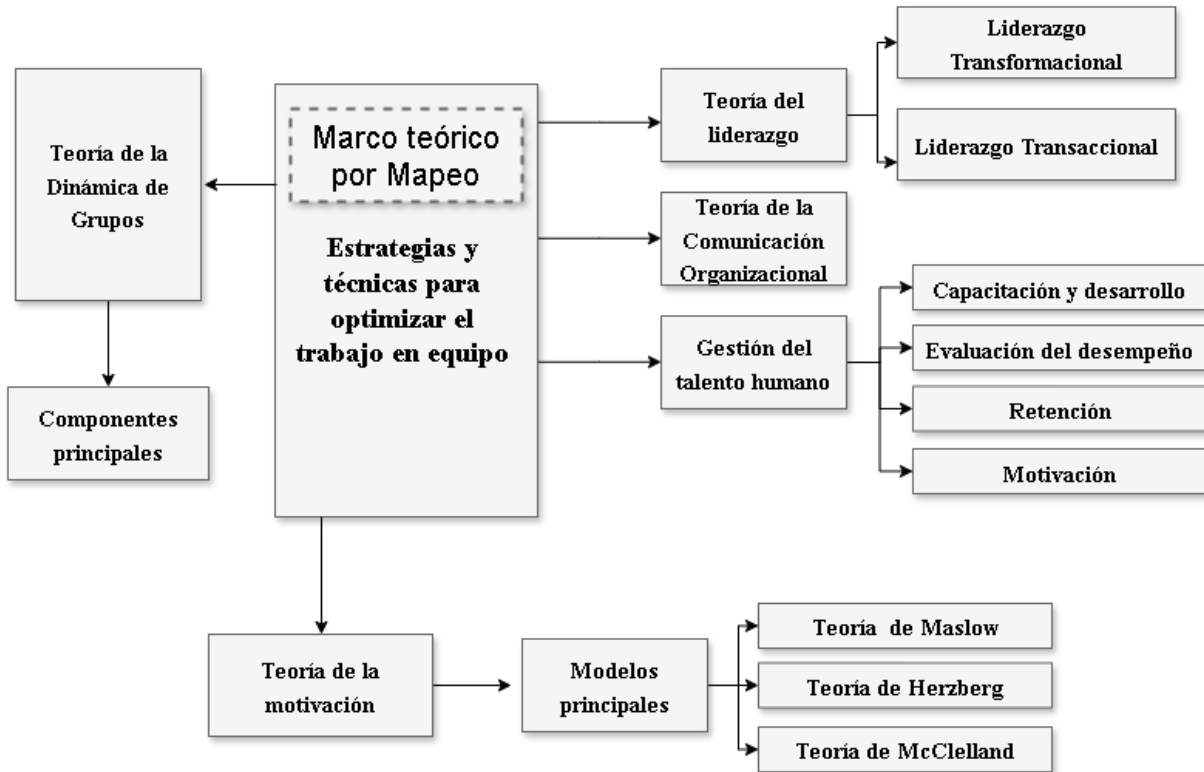


Figura 3. Marco teórico por mapeo.

Fuente: Elaboración propia.

9.1. Teoría de la Dinámica de Grupos

La teoría de la dinámica de grupos es un enfoque teórico que estudia los procesos, cambios y comportamientos que ocurren dentro de un grupo a lo largo del tiempo. Esta teoría se centra en cómo los individuos interactúan y se influyen mutuamente cuando forman parte de un grupo, y cómo estas interacciones afectan al rendimiento. (Duran, 2023).

La teoría de la dinámica de grupos permite entender cómo se forman las estructuras dentro de los grupos, incluyendo roles, normas y relaciones de poder. Esto es crucial para identificar cómo estas estructuras pueden facilitar o dificultar la colaboración y la eficiencia del grupo.

La dinámica de grupos también aborda cómo la comunicación y las interacciones entre los miembros del grupo influyen en su funcionamiento. Una comunicación efectiva puede mejorar la coordinación y la resolución de conflictos, mientras que la comunicación deficiente puede llevar a malentendidos y tensiones.

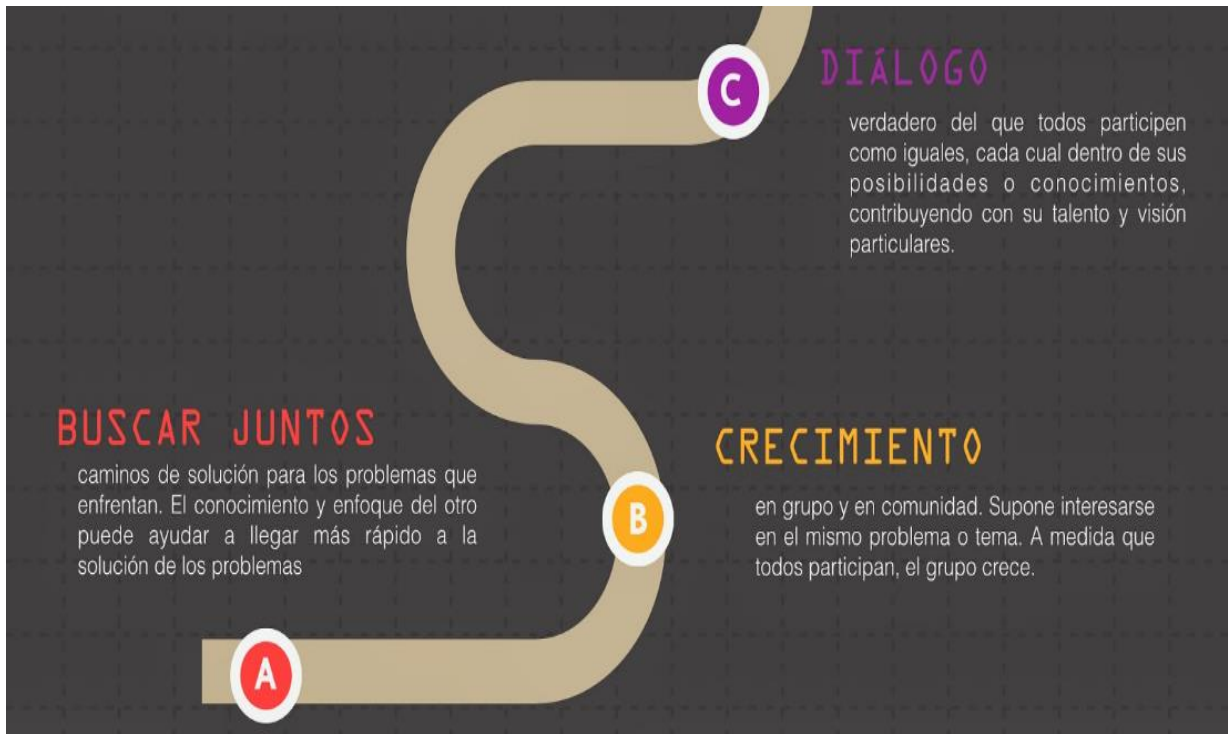


Figura 4. Dinámicas de grupos
Fuente: Duran, (2023).

9.1.1. Componentes Principales

Tabla 1.

Componentes principales de la teoría de la dinámica de grupos

N.º	Componentes	Descripción
1	Cohesión	La cohesión es la fuerza que mantiene a los miembros del grupo unidos. Es fundamental para la efectividad del trabajo en equipo, ya que una mayor cohesión suele llevar a una mejor colaboración y un desempeño más eficiente. La cohesión se manifiesta a través de la lealtad de los miembros, la confianza mutua, y un sentido de pertenencia al grupo.

2	Normas del Grupo	Las normas del grupo son las reglas y expectativas establecidas por el grupo que guían el comportamiento de sus miembros. Estas normas pueden ser explícitas, como políticas y procedimientos formales, o implícitas, como las expectativas culturales y sociales dentro del grupo. Las normas del grupo ayudan a mantener el orden y la disciplina, facilitando la cooperación y reduciendo los malentendidos.
3	Roles	Los roles son las funciones específicas que los miembros del grupo asumen para facilitar el logro de objetivos comunes. Cada miembro del equipo tiene un rol que define sus responsabilidades y tareas dentro del grupo. Estos roles pueden ser formales, asignados por la organización, o informales, emergiendo de las interacciones entre los miembros. Una clara definición y comprensión de los roles es esencial para evitar duplicaciones de esfuerzos y conflictos, y para asegurar que todas las áreas de trabajo estén cubiertas adecuadamente.
4	Estatus	El estatus es la posición o prestigio relativo de los miembros dentro del grupo. Este estatus puede ser formal, basado en la jerarquía organizacional, o informal, basado en la percepción de los compañeros. El estatus afecta la dinámica de poder y la influencia dentro del grupo, y puede influir en la motivación y la participación de los miembros.
5	Conflicto	Se refiere a las diferencias y desacuerdos que pueden surgir dentro del grupo. Aunque a menudo se percibe negativamente, el conflicto puede ser constructivo si se maneja adecuadamente. Los conflictos pueden estimular el pensamiento crítico, la creatividad y la innovación, llevando a mejores soluciones y decisiones. Sin embargo, los conflictos mal gestionados pueden causar disfunciones, reducir la cohesión y dañar las relaciones.

Fuente: García, (2020).

9.2. Teoría del Liderazgo

La teoría del liderazgo es un campo amplio y diverso dentro de la psicología y la gestión empresarial que se enfoca en estudiar y entender cómo los líderes influyen en sus seguidores, cómo se desarrollan y ejercen diferentes estilos de liderazgo y cuáles son los efectos del liderazgo en el desempeño y bienestar del grupo o la organización.

Al entender qué estilos y comportamientos de liderazgo son más efectivos en diferentes contextos, las organizaciones pueden seleccionar y desarrollar líderes que maximicen el rendimiento y la satisfacción de sus equipos. La teoría del liderazgo informa la creación de programas de capacitación y desarrollo para líderes potenciales, asegurando que adquieran las habilidades necesarias para liderar de manera efectiva. (Orellana, 2019).

Las teorías de liderazgo influyen en la formulación de políticas y prácticas de recursos humanos que promuevan el desarrollo de líderes efectivos dentro de la organización. El alcance de la teoría del liderazgo se extiende tanto a la investigación académica como a la práctica profesional, proporcionando un marco para estudios empíricos y guías prácticas para los líderes en el campo.

9.2.1. Liderazgo Transformacional

De acuerdo con Rodríguez (2022) Líderes transformacionales, por ejemplo, son cruciales para fomentar la innovación y gestionar el cambio dentro de las organizaciones, lo cual es vital en entornos empresariales dinámicos.

El liderazgo transformacional es un enfoque poderoso que puede transformar no solo el desempeño de los individuos y equipos, sino también la cultura y el éxito a largo plazo de una organización. Su énfasis en la visión, la motivación, la innovación y el desarrollo individual lo hace particularmente relevante en el dinámico y desafiante entorno empresarial actual.

9.2.1.1. Características del liderazgo transformacional

Tabla 2

Características del liderazgo transformacional

N.º	Característica	Descripción
1	Inspiración y Visión	Esta característica se refiere a la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores a través de una visión clara y atractiva del futuro. El líder transformacional comunica esta visión de manera apasionada y entusiasta, lo que ayuda a los miembros del equipo a ver el significado y el propósito en su trabajo. Esta inspiración impulsa a los colaboradores a comprometerse con los objetivos organizacionales y a esforzarse por alcanzar niveles más altos de desempeño.
2	Consideración Individual	La consideración individual implica que el líder presta atención a las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada miembro del equipo. El líder transformacional actúa como mentor y coach, ofreciendo apoyo y desarrollo personalizado. Esto incluye escuchar activamente a los colaboradores, proporcionar feedback constructivo y reconocer sus contribuciones. Esta atención individualizada ayuda a los miembros del equipo a sentirse valorados y motivados para mejorar continuamente.
3	Estimulación Intelectual	Esta característica se centra en la capacidad del líder para desafiar y estimular a los miembros del equipo a pensar de manera creativa y crítica. El líder transformacional fomenta la innovación y la resolución de problemas, alentando a los colaboradores a cuestionar las suposiciones y a explorar nuevas ideas y enfoques. La estimulación intelectual ayuda a crear un ambiente de aprendizaje continuo y adaptabilidad, lo que es crucial para el crecimiento y la competitividad de la organización.

4	Influencia Idealizada	La influencia idealizada, también conocida como carisma, se refiere a la capacidad del líder para servir como modelo a seguir y ganar la admiración, el respeto y la confianza de los seguidores. El líder transformacional exhibe comportamientos éticos, toma decisiones basadas en valores y demuestra un alto nivel de integridad. Esta influencia idealizada inspira a los miembros del equipo a emular al líder y a alinearse con la visión y los valores de la organización, creando un fuerte sentido de unidad y propósito compartido.
---	--------------------------	---

Fuente: Repsol, (2023).

9.2.2. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se basa en un sistema de recompensas y castigos para gestionar a los seguidores. Este estilo de liderazgo se centra en el cumplimiento de tareas específicas y la obtención de resultados medibles, utilizando incentivos para motivar a los colaboradores a alcanzar sus objetivos. Los líderes transaccionales establecen claramente las expectativas y los estándares de desempeño, supervisan de cerca el trabajo de los colaboradores y proporcionan retroalimentación directa. La relación entre el líder y los seguidores es contractual: los colaboradores reciben recompensas por su buen desempeño y enfrentan consecuencias por no cumplir con los estándares establecidos.

El liderazgo transaccional se manifiesta cuando el líder se involucra en intercambios concretos con los seguidores para alcanzar objetivos predeterminados. Estos intercambios incluyen recompensas y sanciones que el líder utiliza para influir en el comportamiento y desempeño de los colaboradores, asegurando así el cumplimiento de las metas organizacionales. (Universidad Internacional de La Rioja, 2022).

El liderazgo transaccional es relevante en situaciones donde es crucial alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y dentro de plazos determinados. Este enfoque es particularmente útil en entornos altamente estructurados y regulados, donde las tareas son claras

y los resultados deben ser medibles. Además, es eficaz para mantener la estabilidad y el orden en la organización, asegurando que los colaboradores entiendan sus roles y responsabilidades y se mantengan enfocados en los objetivos. Sin embargo, puede ser limitado en su capacidad para fomentar la creatividad y la innovación, ya que se centra más en el cumplimiento de las normas y menos en la adaptación al cambio y la inspiración.

9.2.2.1. Características del liderazgo transaccional

Tabla 3
Características del liderazgo transaccional

N.º	Característica	Descripción
1	Clarificación de Expectativas	En el liderazgo transaccional, el líder se encarga de establecer y comunicar de manera clara y precisa las expectativas y los objetivos a los seguidores. Esto incluye detallar las tareas específicas, los plazos y los estándares de desempeño requeridos. La clarificación de expectativas garantiza que los colaboradores entiendan exactamente lo que se espera de ellos.
2	Monitoreo y Control del Desempeño	Los líderes transaccionales supervisan de manera continua y meticulosa el desempeño de sus seguidores. Este monitoreo implica la observación y evaluación constante del progreso hacia los objetivos establecidos. El control del desempeño permite al líder identificar cualquier desviación de los estándares esperados y tomar medidas correctivas inmediatas.
3	Recompensas por el Cumplimiento de Objetivos	En el liderazgo transaccional, se utilizan recompensas tangibles para motivar y reforzar el comportamiento deseado. Estas recompensas pueden incluir bonificaciones, aumentos salariales, promociones y otros incentivos que se otorgan cuando los colaboradores cumplen o superan los objetivos establecidos.

Fuente: Todo liderazgo, (2024).

9.3. Teoría de la Comunicación Organizacional

La teoría de la comunicación organizacional es esencial para entender cómo la información se comparte dentro de una organización y cómo esta comunicación afecta a todos los aspectos del funcionamiento organizacional. Su aplicación puede mejorar la eficiencia, la cultura, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, lo que en última instancia contribuye al éxito a largo plazo de la organización. (Rodríguez, 2005).

La teoría de la comunicación organizacional es un campo de estudio que se centra en cómo se produce y se gestiona la comunicación dentro de las organizaciones.

Esta teoría abarca una variedad de modelos y enfoques que explican cómo la información fluye entre los miembros de una organización, cómo se construyen y mantienen las relaciones interpersonales y cómo la comunicación influye en la cultura organizacional, la toma de decisiones y el desempeño general.

9.3.1. Modelo de Comunicación

Tabla 4

Modelos de comunicación

Modelo de Comunicación	Descripción
Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver (1949)	Este modelo describe la comunicación como un proceso lineal que incluye un emisor, un mensaje, un canal, un receptor y posibles ruidos que pueden interferir con la claridad del mensaje. Es útil para identificar y minimizar las barreras de comunicación en los equipos de trabajo.
Modelo de Comunicación de Schramm (1954)	Añade la idea de retroalimentación, mostrando que la comunicación es un proceso bidireccional en el que ambos participantes actúan como emisores y receptores en un ciclo continuo. Este modelo resalta la importancia de la interacción y la adaptación continua en la comunicación de equipo.

Modelo de Comunicación Transaccional de Barnlund (1970)	Este modelo enfatiza que la comunicación es simultánea y multidireccional, donde todos los participantes son emisores y receptores al mismo tiempo. Es relevante para equipos que necesitan coordinar múltiples tareas de manera dinámica.
Modelo de Comunicación de Berlo (1960)	Conocido como el modelo SMCR (Source-Message-Channel-Receiver), este enfoque subraya la importancia de las habilidades comunicativas del emisor y el receptor, la claridad del mensaje y la efectividad del canal. Es esencial para mejorar la calidad de la transmisión de información en equipos de trabajo.
Modelo de Comunicación Asertiva de Alberti y Emmons (1970)	Este modelo destaca la importancia de la comunicación directa y honesta para la resolución de conflictos y la construcción de relaciones laborales positivas. Fomenta la expresión de pensamientos y sentimientos de manera abierta y respetuosa, crucial para la cohesión y el rendimiento del equipo.
Modelo de Comunicación Intercultural de Hall (1976)	Examina cómo las diferencias culturales afectan la comunicación, incluyendo contextos de alta y baja comunicación. Es importante en equipos diversos donde las diferencias culturales pueden influir en la comprensión y la interacción.
Modelo de Comunicación en Red de Rogers y Kincaid (1981)	Describe la comunicación en términos de redes donde la información fluye a través de nodos y conexiones entre individuos. Es útil para entender y optimizar la estructura de comunicación dentro de equipos de trabajo.

Fuente: Rodríguez, (2005).

9.4. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se centra en la administración y desarrollo de los colaboradores dentro de una organización, abordando aspectos clave como la selección, capacitación, evaluación, motivación y retención del personal.

La gestión del talento humano proporciona herramientas y enfoques para mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores, lo que es esencial para la creación de equipos de trabajo eficientes y cohesionados. Las estrategias de formación y desarrollo continuo permiten que los colaboradores adquieran habilidades de comunicación y colaboración que son críticas para el éxito del trabajo en equipo. (Instituto Europeo de Posgrado, 2019).

La teoría de la gestión del talento humano incluye el desarrollo de líderes dentro de la organización. Los líderes efectivos son cruciales para guiar y motivar a los equipos de trabajo, establecer una visión clara y fomentar un entorno de colaboración y apoyo mutuo.

Los elementos de la gestión del talento humano relacionados sobre la gestión de grupos y trabajo en equipo son:

9.4.1. Capacitación y Desarrollo

La capacitación y el desarrollo son procesos esenciales en la gestión del talento humano que buscan mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los colaboradores. La capacitación se enfoca en proporcionar a los trabajadores las herramientas y conocimientos necesarios para realizar sus tareas actuales de manera eficiente. Por otro lado, el desarrollo tiene una visión a largo plazo, buscando preparar a los colaboradores para futuros roles y responsabilidades dentro de la organización.

“La capacitación efectiva permite a los colaboradores mejorar sus habilidades actuales, mientras que el desarrollo se enfoca en el crecimiento a largo plazo, preparando a los individuos para futuras oportunidades y retos en la organización”. (Böhrt, 2000).

Estos procesos no solo benefician a los colaboradores al mejorar sus capacidades y oportunidades de crecimiento, sino que también aportan a la organización al incrementar la productividad y la calidad del trabajo.

9.4.2. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual una organización mide y analiza el desempeño laboral de sus colaboradores. Este proceso implica la comparación del rendimiento real de los colaboradores con los estándares y expectativas previamente establecidos. La evaluación del desempeño no solo ayuda a identificar áreas de mejora y necesidades de capacitación, sino que también proporciona una base objetiva para decisiones relacionadas con promociones, compensaciones y despidos. Además, este proceso fomenta la comunicación entre colaboradores y supervisores, permitiendo establecer metas claras y alineadas con los objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño es un componente crucial de la gestión de recursos humanos, ya que proporciona una base objetiva para evaluar y mejorar el rendimiento de los colaboradores. Este proceso no solo facilita la toma de decisiones sobre compensación y promoción, sino que también sirve como una herramienta de desarrollo personal, ayudando a los colaboradores a identificar sus fortalezas y áreas de mejora. (Team Asana, 2024).

9.4.3. Retención

La retención de colaboradores se refiere a la capacidad de una organización para mantener a sus colaboradores valiosos y reducir la rotación de personal. Las estrategias de retención incluyen proporcionar un ambiente de trabajo positivo, oportunidades de crecimiento y desarrollo

profesional, una compensación competitiva y un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal. La retención efectiva de colaboradores no solo reduce los costos asociados con la contratación y la formación de nuevos colaboradores, sino que también mejora la moral y la productividad del equipo. Además, una baja rotación de personal puede indicar una cultura organizacional saludable y un alto nivel de satisfacción laboral.

La retención de colaboradores es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier organización. Una alta tasa de retención refleja un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio, donde los colaboradores se sienten valorados y motivados. Las organizaciones que invierten en la retención de sus colaboradores no solo ahorran en costos de contratación y formación, sino que también benefician de una mayor estabilidad y cohesión en su fuerza laboral. (Rodríguez, 2022).

9.4.4. Motivación

La motivación se refiere a los procesos internos y externos que inician, dirigen y sostienen el comportamiento de los colaboradores hacia el logro de metas y objetivos. La motivación puede ser intrínseca, proveniente de la satisfacción personal y el interés en el trabajo, o extrínseca, impulsada por recompensas externas como el salario, los beneficios y el reconocimiento. Una fuerza laboral motivada es crucial para el éxito organizacional, ya que la motivación afecta directamente la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción laboral. Los líderes y gerentes desempeñan un papel clave en la creación de un ambiente que fomente la motivación a través de una comunicación efectiva, el reconocimiento y el apoyo al desarrollo personal y profesional.

La motivación es un factor determinante en el desempeño y la satisfacción de los colaboradores. La teoría de la autodeterminación sugiere que la motivación intrínseca, que surge del interés y la satisfacción en la tarea en sí misma, es más efectiva y sostenible que la motivación extrínseca. Los líderes deben centrarse en crear condiciones que fomenten la motivación intrínseca para mejorar el compromiso y el rendimiento de los colaboradores. (Peiró, 2020).

9.5. Teoría de la motivación

La teoría de la motivación estudia los factores que influyen en la conducta humana, particularmente en el contexto laboral. Esta teoría analiza cómo las necesidades, los deseos y los objetivos personales de los individuos pueden impulsar su comportamiento y desempeño en el trabajo.

Los diferentes modelos de motivación, como las teorías de contenido (que se centran en las necesidades) y las teorías de proceso (que se centran en el pensamiento y las expectativas), proporcionan una comprensión profunda de cómo motivar a los colaboradores para que alcancen un alto nivel de rendimiento y satisfacción laboral.

La teoría de la motivación es esencial para entender por qué las personas se comportan de cierta manera en el trabajo. Al comprender los factores que motivan a los colaboradores, los gerentes pueden diseñar estrategias efectivas para incrementar la productividad y el compromiso organizacional. Las teorías de motivación, tanto de contenido como de proceso, ofrecen valiosas perspectivas sobre las necesidades y expectativas de los colaboradores. (Vico, 2023).

9.5.1. Modelos Principales

9.5.1.1. Teoría de necesidades de Maslow

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow propone que las necesidades humanas están organizadas en una pirámide jerárquica. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas, seguidas de las necesidades de seguridad, sociales, de estima y, finalmente, de autorrealización en la cima. Maslow sostiene que las necesidades más básicas deben ser satisfechas antes de que una persona pueda aspirar a satisfacer necesidades superiores. Esta teoría es relevante en el contexto laboral porque ayuda a los gerentes a entender que los colaboradores tienen diferentes niveles de necesidades que deben ser abordados para mantenerlos motivados y comprometidos.

Una vez que una necesidad se satisface, ya no es motivadora. El ser humano se orienta hacia la siguiente necesidad que debe ser satisfecha. Esta progresión de las necesidades fisiológicas a la autorrealización refleja un proceso dinámico y continuo en el que las personas buscan constantemente satisfacer sus necesidades de manera jerárquica. (García, 2015).

9.5.1.2. Teoría de Herzberg

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg, también conocida como teoría de la motivación e higiene, postula que existen dos conjuntos de factores que influyen en la satisfacción y la motivación laboral. Los factores motivadores (o factores intrínsecos) incluyen el reconocimiento, la responsabilidad, y las oportunidades de crecimiento, y son los que verdaderamente motivan a los colaboradores a rendir mejor. Los factores de higiene (o factores extrínsecos) incluyen las condiciones laborales, el salario, y las políticas de la empresa; si bien no motivan por sí mismos, su ausencia puede causar insatisfacción. Esta teoría subraya la importancia de crear un entorno laboral que minimice la insatisfacción mientras se promueven factores que verdaderamente motivan a los colaboradores.

Los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son distintos y separados de aquellos que conducen a la insatisfacción. Si se consideran los factores de higiene adecuadamente, los colaboradores no estarán insatisfechos, pero no necesariamente estarán satisfechos o motivados. Para motivarlos realmente, se deben gestionar adecuadamente los factores motivadores. (Quiroa, 2021).

9.5.1.3. Teoría de McClelland

La Teoría de las Necesidades de McClelland se centra en tres necesidades dominantes que motivan a las personas en el entorno laboral: la necesidad de logro (nAch), la necesidad de poder (nPow) y la necesidad de afiliación (nAff). La necesidad de logro se refiere al impulso de sobresalir y alcanzar metas, la necesidad de poder implica el deseo de influir y controlar a otros, y la necesidad de afiliación refleja el anhelo de establecer relaciones interpersonales cercanas y

amistosas. McClelland sugiere que estas necesidades están presentes en todos los individuos, pero en diferentes grados, y que entender estas diferencias puede ayudar a los gerentes a motivar mejor a sus colaboradores.

Las personas con una alta necesidad de logro tienen una fuerte preferencia por asumir responsabilidades y fijar metas desafiantes. Los individuos con una alta necesidad de poder están motivados por el control y la influencia sobre los demás, mientras que aquellos con una alta necesidad de afiliación buscan relaciones interpersonales cercanas y armoniosas en el trabajo. (Peiró, 2022).

10. MARCO REFERENCIAL

En su artículo titulado "Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo", Alatrística (2020) aborda el problema científico relacionado con el papel fundamental que desempeña el liderazgo en la cohesión y efectividad de los equipos de trabajo. El autor plantea que el liderazgo es un factor decisivo para establecer un sentido de pertenencia entre los colaboradores y para guiar el equipo hacia la consecución de objetivos comunes.

La investigación emplea una metodología de revisión teórica, con un enfoque cualitativo, donde se analizan diversos estudios previos sobre liderazgo y trabajo en equipo. Alatrística (2020) utiliza instrumentos documentales para recabar información de fuentes secundarias, destacando los factores necesarios para que el liderazgo sea efectivo en el ámbito organizacional.

Entre las principales conclusiones, el autor resalta que un liderazgo sólido no solo facilita la comunicación y resolución de conflictos dentro del equipo, sino que también refuerza la responsabilidad y compromiso de los miembros. Además, el liderazgo se presenta como la clave para enfrentar desafíos, consolidar sinergias y alcanzar las metas organizacionales, aunque reconoce que no es una tarea sencilla debido a las complejidades inherentes en los equipos de trabajo.

Quezada, Quevedo y Torres (2020), en su artículo titulado "Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño Laboral en las Organizaciones del Sector Público", investigan el problema científico relacionado con la influencia del trabajo en equipo y la comunicación en el desempeño laboral dentro de las organizaciones públicas. Los autores exploran cómo la interacción entre estos factores impacta en la eficiencia y efectividad operativa de dichas instituciones.

La investigación sigue un enfoque cuantitativo y utiliza el método de encuesta para recopilar datos, empleando cuestionarios estructurados como instrumento principal para evaluar las percepciones y experiencias de los colaboradores del sector público respecto al trabajo en equipo y la comunicación.

Entre las principales conclusiones, Quezada, Quevedo y Torres (2020) determinan que una comunicación clara y abierta es fundamental para la coordinación efectiva de los equipos, lo cual reduce los conflictos y mejora el rendimiento laboral. Además, destacan que la gestión adecuada del trabajo en equipo incrementa significativamente la productividad y la satisfacción de los colaboradores, y que el fortalecimiento de la comunicación interna es clave para alinear a los equipos con los objetivos organizacionales.

Rodríguez (2020), en su artículo titulado "Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa", aborda el problema científico relacionado con la influencia de la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos sobre la motivación y el desempeño de los equipos de trabajo. El estudio explora cómo estas prácticas impactan directamente en la cohesión y el rendimiento de los colaboradores dentro de las organizaciones.

La investigación emplea un enfoque cualitativo, utilizando el método de estudio de caso y realizando entrevistas semiestructuradas con directivos y colaboradores de diversas empresas para recopilar información sobre la efectividad de las políticas de recursos humanos.

Entre las principales conclusiones, Rodríguez (2020) subraya que la inversión en la capacitación y el desarrollo profesional es clave para mejorar la motivación y el desempeño de los equipos. Además, destaca que los sistemas de evaluación del desempeño justos y transparentes fortalecen la cohesión del equipo, y que políticas enfocadas en la retención, reconocimiento y bienestar de los colaboradores son esenciales para mantener equipos comprometidos y productivos.

10.1. Aportes de los estudios a la investigación

El análisis de los artículos revisados proporciona una comprensión integral de diversos aspectos relacionados con el trabajo en equipo y la gestión de recursos humanos, fundamentales para la investigación en curso.

Alatrística (2020) destaca la importancia del liderazgo en la cohesión y el rendimiento de los equipos de trabajo, subrayando cómo el liderazgo efectivo puede fomentar la sinergia y mejorar la comunicación, lo cual es crucial para la optimización del trabajo en equipo en cualquier organización. Este artículo refuerza la necesidad de un liderazgo sólido como base para el éxito en la gestión de equipos.

Por su parte, Quezada, Quevedo y Torres (2020) abordan la interrelación entre trabajo en equipo, comunicación y desempeño laboral en el sector público, resaltando que una comunicación efectiva es esencial para el buen desempeño de los equipos. Su enfoque en el impacto de la comunicación en el rendimiento laboral proporciona una perspectiva valiosa sobre cómo mejorar la colaboración dentro de los equipos.

Finalmente, Rodríguez (2020) explora cómo la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos afecta la motivación de los colaboradores y el desempeño de los equipos. Este estudio subraya la relevancia de las prácticas de gestión, como la capacitación y la evaluación del desempeño, para mantener a los equipos motivados y eficientes.

En conjunto, los hallazgos de estos estudios ofrecen un soporte teórico integral que valida las propuestas de esta investigación. Sus perspectivas sobre liderazgo, comunicación y gestión de recursos humanos han sido incorporadas en las estrategias planteadas, orientadas a mejorar el trabajo en equipo y minimizar los conflictos laborales en la organización analizada.

11. METODOLOGÍA

11.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación seleccionado fue descriptivo, puesto que se buscó caracterizar y comprender la situación actual del trabajo en equipo en Pil Andina, así como identificar los principales problemas que afectan a dicho trabajo. Este enfoque descriptivo permitió proporcionar una visión detallada y sistemática de la realidad organizacional, sentando las bases para la formulación de estrategias y técnicas para optimizar el trabajo en equipo.

11.2. Enfoque de investigación

Se utilizó el enfoque cualitativo en la investigación. Este enfoque se justifica por su capacidad para profundizar en la comprensión de las experiencias, percepciones y significados de los colaboradores en relación con el trabajo en equipo. A través de enfoque se buscó captar la riqueza y la complejidad de las interacciones y dinámicas grupales en las sucursales de la empresa.

11.3. Método de investigación

Para llevar a cabo la investigación propuesta, se empleó el método del conocimiento inductivo. Este método se selecciona debido a su idoneidad para explorar y comprender los fenómenos complejos y multifacéticos relacionados con el trabajo en equipo en el contexto empresarial. El método inductivo permitió recolectar datos empíricos de las sucursales de la empresa a fin de identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables relevantes.

Además, se empleó el método de investigación descriptivo, el cual permitió analizar de manera detallada y sistemática la situación actual del trabajo en equipo en las sucursales de Pil Andina, regional Pando. Este enfoque se eligió con el objetivo de describir las características, condiciones y dinámicas del trabajo en equipo, identificando de forma precisa las áreas de mejora y los factores que influyen en su desempeño. La investigación descriptiva facilitó la

recopilación de datos concretos que permitieron una comprensión clara de la realidad laboral, contribuyendo así a la formulación de estrategias y técnicas para optimizar el trabajo en equipo.

11.4. Técnicas de investigación

11.4.1. Documentación

Se utilizó para recopilar información relevante de fuentes académicas sobre teorías relacionados con el trabajo en equipo, la gestión del talento humano y las mejores prácticas empresariales. La documentación sirvió para generar una base fundamental que contextualiza la investigación y así comprender las principales causas que originan deficiencias en el trabajo en equipo.

11.4.2. Entrevista

Se empleó la entrevista semiestructurada como técnica principal para la recolección de información. Este tipo de entrevista permitió mantener un equilibrio entre la consistencia de las preguntas y la flexibilidad necesaria para profundizar en temas relevantes que surgieron durante la conversación con los colaboradores. A través de estas entrevistas, se recolectó información sobre diversos aspectos del trabajo en equipo en las sucursales de Pil Andina, regional Pando.

Las entrevistas se diseñaron para captar información sobre la colaboración entre los miembros del equipo, la participación activa de cada miembro, la claridad en la asignación de roles y responsabilidades, y la eficacia del liderazgo. También se abordaron temas como la frecuencia de la retroalimentación, la comunicación interna, el manejo de diferencias de opinión o desacuerdos, y la satisfacción con el reconocimiento de logros.

11.5. Instrumentos de relevamiento de información

Con la implementación de estos instrumentos, se buscó garantizar la eficacia y la coherencia en la recopilación y el análisis de datos, así como la obtención de información relevante y significativa para alcanzar los objetivos de la investigación.

11.5.1. Ficha bibliográfica

Este instrumento permitió gestionar de manera sistemática y ordenada las fuentes consultadas durante la técnica de la documentación. Cada ficha bibliográfica contuvo datos relevantes como el autor, el título, el año de publicación, la editorial y una breve síntesis del contenido, facilitando así la organización y la posterior referencia de las fuentes utilizadas en el proceso de investigación.

11.5.2. Guía de entrevista

El instrumento utilizado en la investigación fue una guía de entrevista semiestructurada, diseñada para captar una gama amplia de perspectivas sobre el trabajo en equipo. Este instrumento constó de diez preguntas, las cuales fueron cuidadosamente elaboradas para abordar tanto aspectos específicos como generales relacionados con la dinámica grupal en las sucursales de Pil Andina.

11.6. Universo o población

El universo o población de estudio estuvo compuesto por la totalidad de los trabajadores de la empresa Pil Andina en la región de Pando. Esta población incluye a los ocho colaboradores que laboran en las dos sucursales de la empresa en la región. Todos los trabajadores serán considerados como parte integral de la investigación, garantizando así la diversidad de perspectivas y experiencias dentro de la organización.

11.7. Muestra

Debido a que la población estudiada es finita, se tomó como muestra a la totalidad de la población en el estudio. Por lo tanto, la muestra se compone igualmente de 8 colaboradores.

12. PROPUESTA CENTRAL

12.1. Diagnóstico situacional

12.1.1. Introducción al diagnóstico situacional

Pil Andina S.A. es una de las empresas líderes en el sector agroindustrial de Bolivia, dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos lácteos y derivados. Fundada en 1952, la empresa ha crecido y diversificado su oferta de productos, incluyendo leche, yogur, quesos, mantequilla y otros productos alimenticios. Pil Andina ha mantenido un compromiso constante con la calidad y la innovación, lo que le ha permitido consolidarse como una marca reconocida y confiable en el mercado boliviano.

Hace una década, Pil Andina expandió sus operaciones a la ciudad de Cobija, capital del departamento de Pando, estableciendo dos sucursales para atender la demanda de productos lácteos en esta región. Esta expansión responde a la estrategia de la empresa de incrementar su presencia en todo el territorio nacional, llevando productos frescos y de alta calidad a zonas que anteriormente no contaban con un acceso fácil a estos bienes. La llegada de Pil Andina a Cobija ha generado un impacto positivo en la economía local.

El diagnóstico situacional que se presenta a continuación tiene como objetivo evaluar el estado actual del trabajo en equipo en las sucursales de Pil Andina, regional Pando. Este diagnóstico permite obtener una visión detallada sobre los factores que influyen en la calidad del trabajo colaborativo, identificando tanto las fortalezas como las áreas de mejora dentro de la organización. La finalidad es comprender en profundidad cómo los colaboradores interactúan entre sí y con su entorno laboral, y de esta manera proponer estrategias que optimicen la cohesión, el liderazgo y la eficiencia del equipo.

Para alcanzar este propósito, se ha llevado a cabo un proceso de recolección de información mediante entrevistas semiestructuradas, dirigidas a diferentes miembros del equipo de trabajo. Las entrevistas se han organizado en cuatro categorías clave: colaboración y participación,

comunicación, liderazgo y roles, y reconocimiento y motivación. A través de estas categorías, se busca analizar de manera sistemática los factores determinantes en la dinámica del equipo de trabajo.

El análisis de los datos obtenidos permitirá no solo identificar los principales problemas que afectan el desempeño del equipo, sino también formular propuestas concretas de mejora. Finalmente, el diagnóstico concluirá con una síntesis de los hallazgos más relevantes, que se plasmarán en una matriz FODA. Esta matriz proporcionará una visión global sobre el estado del trabajo en equipo, proporcionando una base sólida para la implementación de estrategias efectivas que promuevan un entorno colaborativo más cohesionado y eficiente.

12.1.2. Descripción de los datos obtenidos agrupados por categorías

Con el fin de estructurar y analizar de manera más efectiva los datos obtenidos en las entrevistas, se ha procedido a agrupar la información en cuatro categorías principales. Esta categorización es esencial para identificar patrones y tendencias comunes entre los colaboradores, lo que facilita la comprensión integral de las dinámicas de trabajo en equipo dentro de las sucursales de Pil Andina, regional Pando. A través de esta organización, se busca ofrecer un análisis claro y preciso que permita abordar las áreas críticas y desarrollar estrategias específicas para mejorar la cohesión y efectividad del equipo.

La categorización no solo contribuye a ordenar la información, sino que también permite una interpretación más sistemática y comparativa de los problemas detectados, lo cual es fundamental para la formulación de propuestas concretas que impulsan el rendimiento organizacional. A continuación, se presenta la tabla de categorización.

Tabla 5.

Categorización de las preguntas

Elementos	Categorías	Preguntas
Categoría 1	Colaboración y participación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo describirías la forma en que tu equipo de trabajo colabora para alcanzar los objetivos de la empresa? • ¿Sientes que en tu equipo todos los miembros participan activamente y contribuyen con sus ideas?
Categoría 2	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan fácil o difícil es para ti comunicarte con tus compañeros de equipo durante el trabajo diario? • ¿Cómo manejan en tu equipo las diferencias de opinión o desacuerdos cuando surgen?
Categoría 3	Liderazgo y roles	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Crees que los roles y responsabilidades de cada miembro de tu equipo están bien definidos y son claros para todos? • ¿Consideras que el liderazgo en tu equipo es efectivo para guiar y motivar a todos los miembros? ¿Por qué?

Categoría 4 Reconocimiento y motivación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan frecuentemente recibes retroalimentación sobre tu trabajo por parte de tus compañeros o supervisores? • ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la manera en que se reconocen los logros y esfuerzos de tu equipo? • ¿Qué herramientas o recursos adicionales crees que podrían mejorar la colaboración y el trabajo en equipo? • ¿Hay algo que cambiarías en la forma en que tu equipo trabaja junto para hacer que el trabajo sea más eficiente y agradable?
---	---

Fuente: Elaboración propia

12.1.2.1. Colaboración y participación

En esta categoría se analizó la colaboración y participación de los colaboradores dentro de los equipos de trabajo en las sucursales de Pil Andina, regional Pando. Se abordó cómo los colaboradores unían esfuerzos para alcanzar los objetivos de la empresa y si todos los miembros del equipo participaban activamente en los procesos laborales.

De las respuestas obtenidas, se constató que las percepciones sobre la calidad de la colaboración variaban según el puesto jerárquico. Las jefas de sucursal manifestaron que el equipo en general trabajaba unido para cumplir con las metas organizacionales. Sin embargo, los colaboradores de niveles intermedios, como el carnicero, señalaron que existían problemas en cuanto a la equidad en la participación. Este colaborador indicó que algunos miembros no aportaban con el mismo compromiso, lo que generaba una mayor carga para otros. Esta desigualdad en la implicación afectaba el trabajo conjunto de manera directa.

Por otro lado, el personal de la caja expresó un enfoque más neutral en cuanto a la participación. Las trabajadoras manifestaron que su principal preocupación era cumplir con sus tareas diarias, sin darle mayor importancia a la dinámica grupal o a la colaboración. Esta actitud refleja que,

para ciertos colaboradores, la participación activa no es prioritaria, lo que puede limitar el fortalecimiento del trabajo en equipo a largo plazo.

Un aspecto que se reiteró fue el rol de la comunicación como facilitadora de la colaboración. Tanto los colaboradores en puestos de mayor responsabilidad como aquellos en posiciones operativas afirmaron que los problemas de participación estaban estrechamente ligados a las deficiencias en la comunicación. Si bien algunos colaboradores mencionaron que la comunicación era fluida en ciertos momentos, otros destacaron que la falta de un diálogo constante y claro limitaba la capacidad de colaborar eficazmente. Este punto fue particularmente enfatizado por los trabajadores de caja, quienes, a pesar de cumplir con sus responsabilidades, consideraron que una mejor comunicación incrementaría la capacidad de trabajar en equipo de manera más coordinada.

En cuanto a la equidad en la participación, quedó claro que algunos colaboradores asumían un rol más proactivo que otros. Una de las jefas destacó que la dinámica de colaboración mejoraría si existiera una mayor participación equilibrada entre todos los miembros del equipo, ya que algunas personas tendían a asumir una mayor parte del trabajo y liderazgo, mientras que otros se mantenían más pasivos.

Finalmente, las reponedoras de productos destacaron una actitud más positiva respecto a la colaboración. Aunque inicialmente reconoció ciertas dificultades, aseguró que con un enfoque adecuado el equipo podía mejorar su capacidad para trabajar en conjunto. Esta postura optimista refleja la disposición de algunos colaboradores para avanzar hacia un entorno laboral más participativo y colaborativo.

En otras palabras, el análisis de esta categoría evidencia que la colaboración y participación dentro de los equipos de trabajo no eran homogéneas. Aunque la mayoría de los colaboradores reconocieron la importancia del trabajo en equipo, se identifican dificultades relacionadas con la comunicación y la participación equilibrada.

12.1.2.2. Comunicación

En la categoría de comunicación, se examinó cómo los colaboradores de las sucursales de Pil Andina, regional Pando, percibían la fluidez de la comunicación diaria en el equipo de trabajo. Las entrevistas revelaron que la comunicación interna variaba significativamente dependiendo del rol de cada colaborador y su nivel de responsabilidad.

Las jefas de sucursal consideraron que la comunicación dentro de sus equipos era generalmente adecuada, aunque mencionaron que en algunos momentos la información no se transmitía de manera oportuna. Esta demora podía ocasionar dificultades en la coordinación de actividades. No obstante, ambas jefas coincidieron en que se realizaban esfuerzos para mejorar la claridad y rapidez en la transmisión de mensajes, lo cual ayudaba a alinear las actividades del equipo y evitar malentendidos.

En contraste, los colaboradores en roles operativos, como el carnicero y el personal de caja, reportaron una serie de problemas relacionados con la comunicación. Un colaborador señaló que, en muchas ocasiones, no recibía la información relevante de manera directa, lo que lo dejaba fuera del flujo de comunicación. Esto generaba frustración, pues la falta de comunicación afectaba su desempeño y dificultaba la colaboración eficaz con otros miembros del equipo.

El personal de caja, aunque menos enfocado en la dinámica grupal, también resaltó que la comunicación no siempre era clara o constante. Algunos colaboradores indicaron que no se recibían instrucciones precisas o que, en ocasiones, la información llegaba de forma tardía. Esta situación generaba una desconexión en el equipo y, aunque los colaboradores cumplían con sus tareas diarias, la falta de una comunicación más estructurada afectaba la eficiencia general del trabajo en equipo.

A pesar de estos retos, la reponedora de productos mantuvo una actitud más optimista al respecto. Afirmó que, aunque había algunos problemas de comunicación, estos eran solucionables. Para ella, mejorar la comunicación interna requería de un mayor esfuerzo por parte de todos los colaboradores y no solo de los líderes. Creía que un ambiente donde todos

estuvieran más dispuestos a dialogar y compartir información contribuiría a la mejora del rendimiento y el bienestar general del equipo.

En cuanto a los canales de retroalimentación, los colaboradores de nivel jerárquico intermedio y operativo señalaron que estos eran escasos o informales. La retroalimentación, cuando se daba, solía ser ocasional y no seguía un esquema estructurado. Este aspecto fue mencionado por la mayoría de los entrevistados como una oportunidad de mejora, ya que una retroalimentación más regular y organizada podría fomentar una mejor comunicación y una mayor claridad en los roles y expectativas.

Por lo tanto, los datos recopilados en la categoría de comunicación revelaron que, aunque los líderes de la organización percibían un nivel razonable de interacción comunicativa, los colaboradores de niveles operativos experimentaban dificultades que afectaban el desempeño diario. La comunicación, al no ser fluida ni constante en todos los niveles, limitaba el trabajo en equipo y la colaboración efectiva. Una mayor estructuración en los flujos de información y la implementación de canales más formales de retroalimentación podrían mejorar significativamente la eficiencia y el compromiso del equipo en general.

12.1.2.3. Liderazgo y roles

En la categoría de liderazgo y roles, se exploró cómo los colaboradores percibían la efectividad del liderazgo y la claridad en la asignación de responsabilidades dentro del equipo de trabajo. Las entrevistas reflejaron una diversidad de opiniones, dependiendo del nivel jerárquico y la cercanía con los líderes de la organización.

Las jefas de sucursal consideraban que el liderazgo en sus equipos era efectivo, especialmente en lo que respecta a la motivación y la orientación de los colaboradores. Ambas coincidieron en que, desde su perspectiva, el equipo recibía las instrucciones adecuadas y que los roles estaban bien definidos. Según las líderes, existía una clara asignación de tareas y cada colaborador conocía sus responsabilidades. Además, aseguraron que, a pesar de los desafíos, se realizaban esfuerzos por mantener la cohesión y el enfoque en los objetivos de la empresa. No obstante,

admitieron que aún había espacio para mejorar la capacidad de liderazgo, especialmente en situaciones de conflicto o cuando se requería una toma de decisiones rápida y efectiva.

En cambio, entre los colaboradores de niveles operativos y medios, la percepción fue más crítica. Por ejemplo, un colaborador del área de carnes señaló que, aunque respetaba a los líderes, la claridad en los roles y responsabilidades no siempre era evidente. Mencionó que, en ocasiones, había una falta de definición precisa sobre quién debía asumir ciertas tareas, lo que generaba confusión y, en algunos casos, duplicación de esfuerzos. Además, destacó que algunos líderes eran percibidos como distantes o poco accesibles, lo que dificultaba la creación de un ambiente de confianza en el que todos los colaboradores pudieran sentirse apoyados y guiados.

El personal de caja compartió impresiones similares, mencionando que el liderazgo en su área no siempre era visible. Algunas entrevistadas expresaron que no se les brindaba suficiente retroalimentación o seguimiento sobre su desempeño, lo que afectaba su sentido de orientación en el equipo. Si bien se reconocía la existencia de líderes formales, la falta de una interacción más cercana con ellos limitaba la capacidad de motivación y compromiso de los colaboradores en su trabajo diario.

Por otro lado, las reponedoras de productos adoptaron una perspectiva más positiva en relación al liderazgo, aunque también identificó ciertos problemas. Mencionaron que, si bien los líderes hacían lo posible por mantener el equipo enfocado, la falta de una comunicación constante con ellos afectaba la fluidez en el trabajo. Sin embargo, mostraron confianza en que estos desafíos podían superarse y que, con mayor interacción y apoyo, el equipo podría trabajar de manera más eficiente. Además, afirmaron que la claridad en los roles, aunque a veces difusa, mejoraba con la experiencia y la adaptación al entorno laboral.

En cuanto a los roles, muchos colaboradores coincidieron en que, si bien las tareas principales estaban claras, había una falta de definición en situaciones menos rutinarias o cuando surgían problemas inesperados. Esto generaba incertidumbre en algunos colaboradores sobre cómo actuar en momentos de crisis o cambios imprevistos en la dinámica laboral. La carencia de un

liderazgo más directo y un esquema de roles flexible se identificó como una barrera para un desempeño más eficiente.

Por lo tanto, el análisis de la categoría de liderazgo y roles reveló una percepción general de que, aunque el liderazgo formal estaba presente, había deficiencias en la comunicación y en la accesibilidad de los líderes para guiar y motivar al equipo. La falta de claridad en los roles en situaciones de cambio o conflicto también afectaba la eficacia del equipo, lo que sugería la necesidad de una mayor estructuración en este aspecto. Un liderazgo más cercano y una asignación de roles más precisa contribuirían significativamente a mejorar el rendimiento y la cohesión dentro del equipo de trabajo.

12.1.2.4. Reconocimiento y motivación

La categoría de reconocimiento y motivación fue clave en el análisis, ya que permitió explorar cómo los colaboradores percibían el valor de sus esfuerzos y cómo esto impactaba su rendimiento y satisfacción laboral. Las preguntas incluidas en esta sección revelaron una perspectiva diversa en torno a los métodos de reconocimiento y la capacidad de la empresa para mantener motivados a sus colaboradores, lo que también mostró una correlación directa con su desempeño y compromiso.

Las jefas de sucursal, desde su posición de liderazgo, consideraban que el reconocimiento de los logros dentro del equipo se daba de manera constante, aunque ambas admitieron que podría ser necesario implementar métodos más formales y visibles para reforzar este aspecto. Señalaron que, aunque se valoraba el esfuerzo de cada colaborador, gran parte del reconocimiento era implícito o se daba a través de la satisfacción por alcanzar las metas de la empresa. Sin embargo, reconocieron que esto no siempre resultaba suficiente para mantener a todos los miembros del equipo motivados. Aun así, mostraron confianza en que la estructura interna de la empresa, con sus incentivos informales, ayudaba a mantener un ambiente de trabajo productivo.

No obstante, desde el punto de vista de los colaboradores en niveles operativos, la percepción fue menos positiva. El responsable de carnes, por ejemplo, mencionó que el reconocimiento no

era una práctica común dentro de la empresa, y aunque apreciaba las palabras de agradecimiento ocasionales, sentía que no existían incentivos claros que reforzaran su motivación. Expresó que, si bien cumplía con su trabajo y lo hacía de la mejor manera posible, no sentía que su esfuerzo fuera adecuadamente valorado, lo que en ocasiones disminuía su entusiasmo por contribuir más allá de lo necesario.

El personal de cajas compartió una visión similar, aunque menos crítica. Las colaboradoras señalaron que, si bien no esperaban grandes recompensas por su trabajo, les gustaría recibir más retroalimentación sobre sus logros, ya que esto podría mejorar su motivación. Una de las entrevistadas mencionó que, aunque no había conflictos importantes en su equipo, tampoco había una cultura de reconocimiento constante. Las palabras de agradecimiento eran poco frecuentes, lo que afectaba el sentido de satisfacción de algunas colaboradoras. Sin embargo, también indicaron que su motivación principal era hacer su trabajo de manera eficiente y cumplir con las expectativas, independientemente del reconocimiento.

Una de las entrevistadas, más crítica, destacó que no veía una relación directa entre el esfuerzo y el reconocimiento dentro de la empresa. Mencionó que prefería enfocarse en hacer su trabajo sin esperar gratificaciones, y que no le interesaba la dinámica grupal o los intentos de motivación del liderazgo. En su caso, la falta de reconocimiento afectaba en mayor medida su participación en iniciativas o proyectos adicionales, ya que sentía que su esfuerzo no se reflejaba en ninguna recompensa tangible, ni siquiera en palabras de reconocimiento por parte de sus supervisores.

Por otro lado, las reponedoras de productos adoptaron un enfoque más positivo. Si bien admitieron que el reconocimiento no siempre era visible o constante, mencionaron que le motivaba el hecho de contribuir al equipo y que, en ocasiones, recibir un simple agradecimiento o una señal de aprobación le generaba satisfacción. Aunque notaron que algunos de sus compañeros esperaban más reconocimiento, ellas mismas prefería centrarse en el hecho de que su trabajo tenía un impacto dentro de la empresa. Además, consideraban que con pequeñas mejoras en la forma en que se reconocían los logros del equipo, la motivación general podría aumentar considerablemente.

En cuanto a los recursos y herramientas que podrían mejorar la motivación, los colaboradores señalaron la necesidad de implementar mecanismos más claros y formales para el reconocimiento. Se destacó la importancia de recibir retroalimentación continua, no solo por parte de los superiores, sino también entre compañeros, ya que esto contribuiría a crear un ambiente laboral más positivo. Las jefas de sucursal también sugirieron que sería útil ofrecer incentivos que vayan más allá del reconocimiento verbal, como pequeños beneficios o la posibilidad de desarrollo profesional, lo que generaría una mayor implicación y compromiso por parte de los colaboradores.

Finalmente, en relación a los cambios que se podrían hacer en la dinámica del equipo para mejorar tanto el reconocimiento como la motivación, los colaboradores coincidieron en que una mayor comunicación y la creación de un sistema formal de reconocimiento sería clave. Esto ayudaría a que los logros individuales y colectivos fueran visibilizados de manera equitativa, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y satisfacción dentro del equipo.

12.1.3. Resultados sintéticos de las entrevistas

El análisis de las entrevistas realizadas dentro de las cuatro categorías: colaboración y participación, comunicación, liderazgo y roles, y reconocimiento y motivación, permitió identificar una realidad compleja respecto al trabajo en equipo en la empresa. Si bien las jefas de sucursal presentaron una visión optimista y positiva, los demás colaboradores fueron más enfáticos al expresar que las condiciones actuales no fomentan un trabajo eficiente ni un compromiso real entre los miembros del equipo. Aunque las tareas se cumplen, esto se hace de manera individualizada, sin una verdadera cohesión o sentido de pertenencia. A continuación, se detalla lo hallado en cada categoría.

Colaboración y Participación

En la categoría de colaboración y participación, las jefaturas indicaron que el equipo trabaja de manera conjunta y que la colaboración es constante. Sin embargo, los testimonios de los colaboradores revelaron una realidad diferente. La mayoría mencionó que, si bien cada quien cumple con sus tareas asignadas, no existe una verdadera integración o sinergia en el equipo. El compromiso es limitado, y muchos de los colaboradores prefieren realizar su trabajo de manera individual, sin interactuar más de lo necesario con sus compañeros. Este comportamiento ha resultado en un equipo que, aunque operativo, carece de una colaboración efectiva, donde cada miembro está más centrado en no generar problemas que en contribuir al bienestar colectivo.

Comunicación

En cuanto a la comunicación, las jefas afirmaron que los canales de comunicación son adecuados y que se mantiene una interacción fluida con el equipo. No obstante, los colaboradores indicaron que la realidad es distinta. Muchos de ellos expresaron que la comunicación interna es limitada y poco clara, lo que genera malentendidos y falta de coordinación en las tareas diarias. La comunicación entre los colaboradores es, en su mayoría, superficial, y no existe una interacción constructiva para mejorar los procesos de trabajo. La ausencia de un sistema formal de comunicación ha provocado que los colaboradores se

concentren en cumplir con sus propias tareas, evitando involucrarse en discusiones o intercambios de ideas que podrían generar conflictos o complicaciones.

Liderazgo y Roles

En lo que respecta al liderazgo y los roles, las jefas de sucursal evaluaron su propio liderazgo como efectivo, indicando que su equipo está alineado con los objetivos de la empresa. Sin embargo, los colaboradores ofrecieron una perspectiva más crítica. Varios mencionaron que, aunque respetan a sus superiores, no sienten que el liderazgo actual motive de manera suficiente o guíe efectivamente al equipo. Además, señalaron que los roles no siempre están claramente definidos, lo que genera confusión y la duplicación de esfuerzos en algunos casos. Como resultado, los colaboradores tienden a seguir las instrucciones mínimas sin involucrarse activamente en mejorar los procesos o en asumir responsabilidades adicionales, lo que afecta negativamente la eficiencia del trabajo en equipo.

Reconocimiento y Motivación

En la categoría de reconocimiento y motivación, las jefas manifestaron que el equipo está adecuadamente motivado y que se reconoce el esfuerzo cuando es necesario. Sin embargo, los colaboradores indicaron lo contrario, señalando que la falta de reconocimiento formal y constante ha afectado su motivación. Muchos de ellos mencionaron que, al no recibir retroalimentación o reconocimiento por su trabajo, sienten que sus esfuerzos no son valorados, lo que ha generado una actitud de desinterés y de cumplimiento mínimo de las responsabilidades. La falta de incentivos y el enfoque en "hacer lo necesario" para evitar problemas ha debilitado el sentido de equipo, haciendo que los colaboradores trabajen de manera individual y sin un compromiso claro con los objetivos colectivos.

12.1.4. Matriz FODA

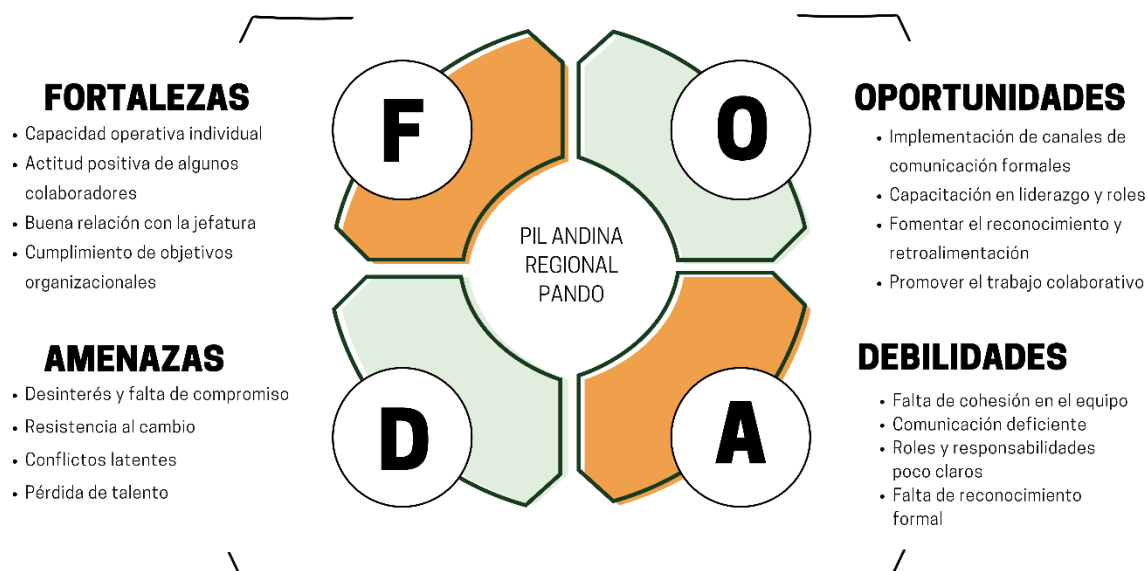


Figura 5. Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia.

12.1.4.1. Fortalezas

Capacidad operativa individual

Uno de los aspectos destacados dentro de la dinámica laboral de la empresa es la capacidad operativa individual de los colaboradores. A pesar de las deficiencias observadas en cuanto a la cohesión grupal y la falta de una estructura de trabajo en equipo bien definida, los colaboradores han demostrado una marcada habilidad para cumplir con sus tareas de manera autónoma. Esta independencia operativa refleja la capacidad de los individuos para gestionar sus responsabilidades y asegurar el cumplimiento de los objetivos asignados sin necesidad de una supervisión constante. Esto constituye una fortaleza que contribuye al mantenimiento de los niveles básicos de productividad y permite que el trabajo progrese incluso en situaciones de menor colaboración entre los miembros del equipo.

Actitud positiva de algunos colaboradores

Otra fortaleza identificada en el análisis es la actitud positiva y proactiva de algunos colaboradores, principalmente aquellos que son más jóvenes o que llevan menos tiempo en la empresa. Este grupo de colaboradores tiende a mostrar una mayor disposición para mejorar el entorno de trabajo y colaborar en actividades orientadas al logro de los objetivos organizacionales. Su actitud contribuye a mantener un ambiente laboral relativamente estable y facilita la implementación de nuevas estrategias o procesos de mejora. Esta apertura al cambio y la predisposición para contribuir positivamente resultan ser elementos clave en el fortalecimiento de la cultura organizacional, al tiempo que se convierten en un recurso potencial para el desarrollo de un trabajo en equipo más eficiente.

Buena relación con la jefatura

La relación entre los colaboradores y la jefatura ha sido descrita como cordial y respetuosa, lo que representa una fortaleza significativa dentro de la estructura organizacional. Aunque el liderazgo no siempre es percibido como motivador o inspirador, los colaboradores mantienen una actitud de respeto hacia las decisiones de sus superiores. Este factor contribuye a evitar fricciones innecesarias y permite que los objetivos operativos de la empresa sean alcanzados sin conflictos significativos en las relaciones jerárquicas. La existencia de una buena relación con la jefatura es un punto positivo que puede ser aprovechado para fortalecer el liderazgo efectivo y fomentar una mayor cohesión dentro del equipo.

Cumplimiento de objetivos organizacionales

A pesar de las dificultades señaladas en cuanto a la falta de colaboración efectiva y de un trabajo en equipo bien estructurado, la empresa ha logrado cumplir con los objetivos organizacionales establecidos. Este hecho refleja que, si bien existen áreas de mejora en cuanto al trabajo grupal, los colaboradores, de manera individual, han demostrado ser capaces de mantener un nivel de productividad suficiente para garantizar el funcionamiento continuo de la operación. El cumplimiento de los objetivos organizacionales es una fortaleza que demuestra que, incluso en

un contexto de falta de cohesión, la estructura organizacional es lo suficientemente robusta como para alcanzar las metas planteadas, lo que puede ser la base para futuras mejoras en términos de eficiencia y trabajo colaborativo.

12.1.4.2. Debilidades

Falta de cohesión en el equipo

Una de las debilidades más significativas identificadas en el análisis es la falta de cohesión dentro del equipo de trabajo. Aunque algunos colaboradores tienen actitudes positivas hacia el cumplimiento de sus tareas, el trabajo en equipo muestra una notable fragmentación. Los colaboradores tienden a concentrarse en sus responsabilidades individuales, sin una interacción fluida ni un verdadero sentido de cooperación entre ellos. Esta falta de cohesión limita la capacidad del equipo para enfrentar de manera eficiente los desafíos organizacionales y reducir los conflictos. Asimismo, la ausencia de una estructura colaborativa sólida genera un ambiente donde los esfuerzos están dispersos y no alineados con los objetivos globales de la empresa.

Comunicación deficiente

El análisis ha revelado que uno de los principales obstáculos para el buen funcionamiento del equipo es la comunicación deficiente entre los colaboradores. La falta de canales formales y efectivos de comunicación, junto con la carencia de espacios dedicados para el intercambio de información clara y directa, ha generado dificultades tanto en la transmisión de ideas como en la coordinación de tareas. Esta debilidad impide la fluidez del trabajo en equipo y aumenta la posibilidad de malentendidos, retrasos y duplicación de esfuerzos. La comunicación deficiente es, por lo tanto, un factor que afecta negativamente tanto el clima laboral como la productividad general del equipo.

Roles y responsabilidades poco claro

Otra debilidad importante es la falta de claridad en los roles y responsabilidades de los colaboradores. Si bien existen asignaciones generales, en muchos casos no se han definido claramente las tareas y funciones específicas de cada miembro del equipo, lo que provoca confusión y un reparto ineficiente de las responsabilidades. Esta indefinición en los roles puede llevar a que ciertos colaboradores se sientan sobrecargados, mientras que otros no contribuyen plenamente en la dinámica grupal. La falta de claridad en los roles también genera una percepción de falta de dirección y liderazgo, lo que puede traducirse en una disminución de la motivación y el compromiso del equipo con los objetivos de la empresa.

Falta de reconocimiento formal

El análisis también ha señalado la falta de un sistema de reconocimiento formal como una debilidad relevante. Aunque algunos colaboradores cumplen con sus tareas y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, no existe una estructura adecuada que reconozca y recompense estos esfuerzos de manera constante. Esta situación genera una percepción de indiferencia hacia el trabajo realizado y limita la motivación de los colaboradores para mejorar su desempeño. La ausencia de reconocimiento formal no solo afecta el clima laboral, sino que también contribuye a la disminución del compromiso de los colaboradores con la empresa, lo que puede traducirse en una baja retención del talento a largo plazo.

12.1.4.3. Amenazas

Desinterés y falta de compromiso

Una de las principales amenazas que enfrenta el equipo de trabajo es el creciente desinterés y la falta de compromiso de algunos colaboradores. Este desinterés puede manifestarse en la mínima participación en las dinámicas de trabajo en equipo, la falta de iniciativa para contribuir con nuevas ideas o soluciones, y una tendencia a cumplir únicamente con lo necesario, sin involucrarse de manera proactiva en la consecución de los objetivos organizacionales. La falta

de compromiso tiene un impacto directo en la productividad del equipo, afectando la calidad del trabajo realizado y obstaculizando el alcance de metas colectivas, lo que puede derivar en un ambiente laboral menos motivador.

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio constituye otra amenaza significativa para el equipo de trabajo. A pesar de las necesidades de mejora en áreas como la comunicación, la definición de roles y el reconocimiento, algunos colaboradores pueden mostrar reticencia a adoptar nuevas prácticas o ajustar su forma de trabajar. Este comportamiento puede deberse al temor de enfrentar nuevas responsabilidades, la preferencia por rutinas establecidas o la falta de confianza en que los cambios propuestos traerán mejoras. La resistencia al cambio dificulta la implementación de estrategias que podrían fortalecer el trabajo en equipo y la eficiencia organizacional, perpetuando los problemas existentes.

Conflictos latentes

Durante el análisis, se identificó la presencia de conflictos latentes dentro del equipo de trabajo. Aunque estos conflictos no siempre son explícitos, las tensiones subyacentes entre algunos colaboradores y las diferencias de opinión no resueltas pueden escalar y generar problemas mayores en el futuro. Estos conflictos, si no son abordados a tiempo, pueden afectar el clima laboral, provocar divisiones dentro del equipo y obstaculizar la colaboración efectiva. Además, los conflictos latentes tienden a erosionar la confianza entre los colaboradores, debilitando el sentido de pertenencia y cooperación dentro de la empresa.

Pérdida de talento

La pérdida de talento es una amenaza potencial que surge de la falta de reconocimiento, motivación y desarrollo de los colaboradores. Cuando los colaboradores no se sienten valorados ni incentivados a continuar creciendo profesionalmente dentro de la organización, aumenta el riesgo de que busquen oportunidades en otros lugares. La salida de colaboradores valiosos no

solo debilita la capacidad operativa del equipo, sino que también incrementa los costos de reclutamiento y formación de nuevos colaboradores. Además, la pérdida de talento puede generar un impacto negativo en la moral del equipo restante, al ver que no se toman medidas para retener y desarrollar a los mejores elementos de la organización.

12.1.4.4. Oportunidades

Implementación de canales de comunicación formales

Una de las oportunidades más relevantes identificadas a partir del análisis es la posibilidad de establecer canales de comunicación formales dentro de la empresa. Actualmente, la comunicación entre los colaboradores carece de una estructura definida, lo que dificulta la coordinación y la resolución eficiente de problemas. La implementación de herramientas formales como reuniones periódicas, plataformas digitales de comunicación interna y mecanismos claros para el intercambio de información puede mejorar significativamente la interacción entre los miembros del equipo. Esto no solo facilitaría una mejor transmisión de ideas y alineación con los objetivos de la empresa, sino que también reduciría los malentendidos y conflictos que surgen debido a la falta de claridad en la comunicación.

Capacitación en liderazgo y roles

La falta de claridad en los roles y la percepción de un liderazgo que, aunque respetado, no siempre es efectivo, representan una oportunidad para el desarrollo de programas de capacitación orientados tanto a los líderes como a los colaboradores. La capacitación en liderazgo fortalecería la capacidad de los responsables de guiar y motivar a sus equipos, promoviendo un ambiente más dinámico y eficiente. Asimismo, una formación adecuada sobre roles y responsabilidades dentro de la empresa permitiría que todos los colaboradores tengan una comprensión más clara de sus funciones, lo que contribuiría a mejorar la coordinación y a reducir la duplicación de esfuerzos o la omisión de tareas esenciales. Esta oportunidad puede ser clave para el fortalecimiento de la estructura organizacional y para el desarrollo de un entorno de trabajo más eficiente y colaborativo.

Fomentar el reconocimiento y retroalimentación

El análisis ha revelado que uno de los aspectos que más influye en la motivación de los colaboradores es la falta de reconocimiento y retroalimentación. En este sentido, existe una oportunidad significativa para implementar estrategias que fomenten el reconocimiento de los logros individuales y de equipo, así como la retroalimentación constructiva y regular. Al crear sistemas formales de reconocimiento, como incentivos, premios o menciones honoríficas, y al promover una cultura de retroalimentación constante, la empresa puede incrementar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. Esta práctica no solo mejoraría el clima laboral, sino que también contribuiría a un aumento en la productividad, al alinear los esfuerzos de los colaboradores con las expectativas organizacionales.

Promover el trabajo colaborativo

Aunque el trabajo individual es una fortaleza, el análisis ha identificado una baja cohesión en el trabajo en equipo, lo que ofrece una oportunidad para fomentar el trabajo colaborativo de manera más estratégica. La promoción de actividades que requieran la participación activa de todos los colaboradores, como proyectos conjuntos, talleres de construcción de equipos o dinámicas de grupo, permitiría que los colaboradores desarrollen mejores relaciones entre sí y fortalezcan sus habilidades de colaboración. Además, la implementación de metodologías ágiles o de trabajo en equipos multifuncionales podría optimizar el rendimiento y aumentar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos. Esta oportunidad tiene el potencial de mejorar no solo la productividad, sino también la cultura de cooperación dentro de la empresa, creando un ambiente más cohesionado y orientado al logro colectivo.

12.2. Identificación de los principales problemas

A partir del análisis de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas y la síntesis generada a través de la matriz FODA, se ha podido identificar una serie de problemáticas que afectan significativamente el trabajo en equipo dentro de la empresa. Las debilidades y amenazas detectadas en dicho análisis revelan áreas clave que limitan la eficiencia del equipo, reducen el compromiso de los colaboradores y generan tensiones latentes que podrían desembocar en conflictos mayores si no se abordan adecuadamente. En este contexto, es fundamental reconocer los principales problemas que obstaculizan el correcto funcionamiento del trabajo en equipo, así como las causas subyacentes que los generan, para establecer estrategias que permitan su resolución efectiva.

A continuación, se presentan los seis problemas principales que afectan al trabajo en equipo, derivados de las debilidades y amenazas detectadas:

12.2.1. Falta de cohesión y compromiso entre los colaboradores

Uno de los problemas más destacados es la falta de cohesión y compromiso dentro del equipo. Los colaboradores parecen trabajar de manera individual, priorizando sus propias tareas sin prestar demasiada atención a los objetivos grupales. Esto puede deberse a la ausencia de una cultura de trabajo colaborativo, donde el apoyo mutuo y la cooperación no son lo suficientemente incentivados. Esta desconexión entre los miembros del equipo genera un entorno en el que cada persona se centra en evitar conflictos y problemas, en lugar de colaborar activamente hacia un objetivo común. La falta de compromiso, si no se aborda, continuará debilitando el desempeño general, afectando tanto la productividad como el ambiente laboral.

12.2.2. Comunicación deficiente

La comunicación interna dentro del equipo presenta varios fallos, que van desde la falta de canales formales y efectivos hasta la existencia de mensajes poco claros entre los colaboradores. Este problema impacta negativamente en la coordinación de las tareas, ya que los colaboradores

no siempre tienen acceso a la información correcta en el momento adecuado. La comunicación deficiente también contribuye al surgimiento de malentendidos y a la creación de tensiones innecesarias, lo que incrementa el riesgo de conflictos entre los miembros del equipo. Si esta deficiencia no se corrige, se continuará afectando la eficiencia y la calidad del trabajo, con la posibilidad de que los errores se multipliquen debido a la falta de claridad en las instrucciones y expectativas.

12.2.3. Roles y responsabilidades mal definidos

Otro de los problemas recurrentes es la falta de claridad en la asignación de roles y responsabilidades dentro del equipo. Muchos colaboradores no tienen una comprensión precisa de cuáles son sus responsabilidades específicas ni de lo que se espera de ellos, lo que genera confusión y duplicación de esfuerzos. Esta ambigüedad también produce una falta de accountability, (responsabilidad y obligación de rendir cuentas), ya que los colaboradores no se sienten responsables de ciertos resultados al no estar claro qué es lo que deben realizar. La falta de definición de roles es perjudicial para el desempeño del equipo, ya que dificulta la coordinación y puede derivar en una ineficiente distribución de tareas. Si no se establece una asignación clara de roles, el equipo continuará enfrentando dificultades en su organización y ejecución de tareas.

12.2.4. Desinterés y resistencia al cambio

La resistencia al cambio y el desinterés manifestado por algunos colaboradores constituyen problemas serios para la mejora del trabajo en equipo. Algunos colaboradores muestran poca disposición para adoptar nuevas formas de trabajo o ajustarse a cambios que busquen mejorar la dinámica del equipo. Este desinterés se refleja en la poca participación en las iniciativas colectivas, lo que perpetúa las dificultades existentes en el equipo. La resistencia al cambio, a su vez, inhibe la implementación de nuevas estrategias o tecnologías que podrían optimizar los procesos. Si no se fomenta un ambiente donde los colaboradores se sientan motivados a adaptarse y participar en los cambios, el equipo corre el riesgo de estancarse en prácticas obsoletas que afecten su desempeño a largo plazo.

12.2.5. Falta de reconocimiento formal

El análisis también muestra una carencia notable de reconocimiento formal hacia los colaboradores. Los logros y esfuerzos individuales no son valorados adecuadamente, lo que reduce la motivación y satisfacción laboral. La ausencia de un sistema de reconocimiento efectivo no solo afecta la moral de los colaboradores, sino que también disminuye su rendimiento, ya que no perciben incentivos tangibles para esforzarse más allá de lo mínimo necesario. La falta de reconocimiento podría eventualmente generar una rotación elevada de personal, ya que los colaboradores podrían buscar oportunidades en otros lugares donde se sientan más valorados y recompensados. Es crucial implementar mecanismos de reconocimiento para mantener a los colaboradores motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales.

12.2.6. Conflictos latentes

Los conflictos latentes dentro del equipo representan una amenaza significativa para la cohesión y la eficiencia. Aunque estos conflictos no siempre son visibles, se han identificado tensiones subyacentes que, de no ser gestionadas de manera adecuada, podrían escalar en el futuro. La falta de resolución de estos conflictos puede llevar a un deterioro de las relaciones entre los colaboradores, lo que afectaría directamente la colaboración y el rendimiento del equipo. La no intervención ante estos conflictos podría fomentar un ambiente hostil, con una comunicación cada vez más deteriorada y una disminución en la capacidad del equipo para alcanzar sus objetivos. Abordar los conflictos de manera oportuna y efectiva es fundamental para prevenir que estas tensiones afecten de manera irreversible el trabajo en equipo.

12.2.6. Matriz MAFE

A continuación, se presenta la Matriz MAFE, la cual permite realizar el cruce de variables entre las principales dificultades identificadas y los datos obtenidos en la Matriz FODA. El propósito de esta herramienta es orientar de manera más precisa las estrategias a proponer, asegurando que estas respondan de forma efectiva a las necesidades más prioritarias de la empresa. Al combinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se logra una mejor identificación de acciones estratégicas que permitan optimizar el trabajo en equipo, fortalecer la estructura organizacional y minimizar los conflictos laborales.

Tabla 6.
Matriz MAFE

CRUCE DE VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO: Estrategias Ofensivas 1. Aprovechar la actitud positiva de algunos colaboradores para fomentar el trabajo en equipo mediante dinámicas grupales y proyectos colaborativos. 2. Implementar canales de comunicación formales que refuercen la relación entre la jefatura y los colaboradores, consolidando el liderazgo. 3. Utilizar el cumplimiento de objetivos organizacionales como base para motivar a los equipos con incentivos y reconocimiento.	DO: Estrategias Adaptativas 1. Diseñar capacitaciones en liderazgo y roles para mejorar la claridad en las responsabilidades y fomentar la cohesión del equipo. 2. Crear mecanismos de retroalimentación y reconocimiento formal para reforzar el compromiso de los colaboradores. 3. Implementar actividades de integración que permitan fortalecer el sentido de equipo y mejorar la comunicación interna.

	FA: Estrategias Defensivas	DA: Estrategias de Supervivencia
AMENAZAS	1. Desarrollar programas de fortalecimiento del liderazgo para prevenir la resistencia al cambio y asegurar la continuidad del buen desempeño.	1. Implementar estrategias de comunicación efectiva para minimizar los efectos de los conflictos latentes y la resistencia al cambio.
	2. Utilizar la buena relación con la jefatura como un canal para mediar en la resolución de conflictos latentes y reducir la pérdida de talento.	2. Establecer un plan de retención de talento basado en reconocimiento formal y desarrollo profesional.
	3. Aprovechar la capacidad operativa individual para mitigar los efectos de la desmotivación y la falta de compromiso.	3. Redefinir los roles y responsabilidades para evitar sobrecarga laboral y promover un ambiente más organizado y colaborativo.

Fuente: Elaboración propia.

12.3. Propuesta de estrategias y técnicas

El presente apartado tiene como objetivo proponer una serie de estrategias orientadas a mejorar el trabajo en equipo dentro de la empresa, reduciendo los conflictos laborales y promoviendo un ambiente de colaboración y armonía. Estas estrategias buscan abordar las principales problemáticas identificadas en el diagnóstico realizado previamente, tales como la falta de cohesión, deficiencias en la comunicación, roles y responsabilidades poco claros, y la ausencia de reconocimiento formal.

A través de la formulación de estas estrategias, se pretende no solo subsanar los problemas actuales, sino también establecer un marco de trabajo sostenible que permita la optimización de los recursos humanos. La finalidad última de estas propuestas es fomentar un entorno en el que los colaboradores puedan desarrollar sus habilidades, cumplir con los objetivos organizacionales de manera eficiente y contribuir de manera activa al crecimiento de la empresa, minimizando los conflictos interpersonales y fortaleciendo la cooperación.

12.3.1. Estrategia 1: Fortalecimiento de la Comunicación Interna

12.3.1.1. Objetivo y relevancia

El objetivo de esta estrategia es mejorar la calidad y efectividad de la comunicación interna entre los colaboradores de la empresa, lo que permitirá una transmisión más clara y eficiente de la información necesaria para la realización de las tareas y la coordinación del trabajo. en equipo. La mejora en la comunicación tiene un impacto directo sobre la productividad, minimizando malentendidos que puedan surgir en el día a día y promoviendo un ambiente de colaboración más abierto y transparente. Se busca establecer un flujo de información horizontal y vertical adecuado, que involucre tanto a los niveles de dirección como a los colaboradores operativos.

La falta de claridad en los roles y las responsabilidades identificadas en el diagnóstico, junto con una deficiente retroalimentación y escasez de reconocimiento, tienen como trasfondo problemas serios de comunicación. Esta estrategia se fundamenta en la necesidad de abordar de

manera integral dichos problemas, creando canales formales de comunicación que no solo facilitan el intercambio de información, sino que además fomentan un entorno en el que las opiniones y sugerencias de todos los colaboradores sean valoradas.

12.3.1.2. Técnicas a emplear

13.3.1.2.1. Establecimiento de canales de comunicación formales

La primera técnica que se implementará es la creación de canales de comunicación formales que permitirá a los colaboradores expresar inquietudes, transmitir información relevante o reportar problemas. Para lograr esto, se diseñará un sistema en el que las reuniones semanales de equipo, las plataformas digitales de mensajería y la implementación de un buzón de sugerencias electrónicas sean parte integral de la dinámica empresarial.

Las reuniones semanales tendrán un formato estructurado donde se reserva un espacio específico para discutir las dificultades operativas, identificar logros y permitir que los colaboradores expresen libremente sus opiniones sobre el trabajo en curso. El objetivo principal es asegurar que las voces de todos los miembros del equipo sean escuchadas y consideradas.

Las plataformas digitales, por su parte, permitirán una comunicación más fluida e inmediata entre los colaboradores, brindando un espacio para resolver dudas y compartir información en tiempo real. Este canal será de suma importancia para mantener a los colaboradores informados de cualquier cambio operativo o de estrategia que pueda afectar su trabajo.

13.3.1.2.2. Implementación de retroalimentación constante

La segunda técnica se basa en la implementación de un sistema de retroalimentación constante. Este proceso permitirá que tanto los supervisores como los colaboradores intercambien información sobre su rendimiento y desempeño, promoviendo un proceso de mejora continua. La retroalimentación será tanto horizontal como vertical, es decir, que involucrará tanto la comunicación entre pares como la interacción entre los colaboradores y los líderes de equipo.

Para asegurar la efectividad de este proceso, la retroalimentación deberá seguir un formato estructurado, centrado en aspectos constructivos, evitando cualquier juicio personal o subjetivo. Se priorizará el uso de métricas objetivas que permitan una evaluación clara del desempeño y se brindarán oportunidades para que los colaboradores expresen sus necesidades o sugerencias de manera que contribuya a la mejora de sus resultados.

Un componente clave de esta técnica será la creación de un "Plan de Desarrollo Individual" (PDI) para cada colaborador. A través de este plan, cada persona podrá identificar áreas de mejora y establecer metas a corto y largo plazo, de manera que la retroalimentación se convierta en un proceso proactivo, donde el colaborador participe activamente en su crecimiento y desarrollo profesional.

12.3.1.3. Pasos para la aplicación de la estrategia

- **Diagnóstico inicial de las necesidades de comunicación**

La primera etapa consistirá en realizar un diagnóstico profundo sobre las deficiencias comunicacionales que afectan la dinámica interna de la empresa. Aunque parte de este diagnóstico ya fue identificado en la matriz FODA, se realizará un análisis complementario que recoja información más específica sobre las áreas donde se presentan mayores dificultades. Esto incluye encuestas breves a los colaboradores y reuniones individuales con los líderes de equipo para recabar opiniones y propuestas concretas.

- **Diseño e implementación de los canales de comunicación**

Con los datos recogidos, se procederá al diseño de los canales formales de comunicación. Aquí se definirán las herramientas digitales más apropiadas, el formato de las reuniones semanales, la estructura del buzón de sugerencias y las modalidades de retroalimentación continua. Además, se establecerán políticas claras sobre el uso de estos canales, garantizando que todos los colaboradores conozcan y comprendan cómo utilizarlos de manera eficiente.

La implementación será gradual, comenzando con un piloto en una sección o departamento de la empresa, para evaluar su efectividad antes de extenderla a toda la organización. Durante esta fase, se monitoreará de cerca el uso de los nuevos canales de comunicación, detectando posibles ajustes necesarios.

- **Capacitación en comunicación efectiva**

La tercera etapa incluye sesiones de capacitación dirigidas a todos los colaboradores sobre cómo mejorar sus habilidades de comunicación. Estas capacitaciones se enfocarán en el uso adecuado de los canales implementados, pero también abordarán temas más amplios, como la escucha activa, la formulación de preguntas constructivas y la expresión de ideas de forma clara y respetuosa.

En particular, se dará un enfoque especial a los líderes de equipo, proporcionándoles herramientas y técnicas de comunicación efectiva, de modo que puedan guiar mejor a sus equipos y evitar malentendidos. Esta etapa será clave para consolidar los cambios y garantizar que las mejoras en la comunicación se mantengan en el tiempo.

- **Monitoreo y ajustes**

Una vez implementadas los canales y capacitados los colaboradores, se llevará a cabo un seguimiento constante para evaluar la efectividad de la estrategia. Este monitoreo incluirá encuestas periódicas y reuniones de evaluación donde se medirá el impacto de los cambios en la comunicación sobre el trabajo en equipo y la eficiencia operativa. En caso de que se detecten áreas de mejora, se realizarán los ajustes necesarios para asegurar que los objetivos de la estrategia se cumplan de manera óptima.

12.3.2. Estrategia 2: Desarrollo de Liderazgo Colaborativo

12.3.2.1. Objetivo y relevancia

El propósito de esta estrategia es fortalecer el liderazgo dentro de la organización, transformando el enfoque tradicional jerárquico hacia uno más colaborativo y participativo. Este modelo de liderazgo busca involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, promoviendo su compromiso y creando un entorno laboral donde las responsabilidades se comparten de manera equitativa. La mejora del liderazgo colaborativo no solo ayudará a resolver los problemas asociados con la falta de claridad en roles y responsabilidades, sino que también reducirá la fragmentación y la falta de cohesión dentro del equipo.

Los problemas identificados en las entrevistas, tales como la falta de dirección clara y el liderazgo deficiente, se traducen en una falta de cohesión que afecta la eficiencia y el rendimiento general. La implementación de esta estrategia permitirá distribuir las responsabilidades de manera más equitativa y promover una mayor colaboración entre los colaboradores, lo que generará una estructura de trabajo más eficiente y un equipo más comprometido.

12.3.2.2. Técnicas a emplear

12.3.2.2.1. Asignación de roles de liderazgo compartido

La primera técnica consiste en implementar un sistema de liderazgo compartido, donde se asignan roles de liderazgo a diferentes colaboradores en áreas específicas, dependiendo de sus habilidades y experiencia. Este enfoque reducirá la dependencia exclusiva de un solo líder y permitirá que varios colaboradores asuman responsabilidades en distintos momentos o en proyectos específicos, fomentando así el desarrollo de sus capacidades de gestión y toma de decisiones.

Este sistema no implicará una jerarquía formal, sino una rotación de liderazgo en función de las necesidades y desafíos del momento. Al hacerlo, se generará un sentido de responsabilidad más amplio y se promoverá el empoderamiento de los colaboradores, permitiendo que todos participen activamente en la resolución de problemas y en la mejora del ambiente laboral.

13.3.2.2. Capacitación en liderazgo y roles

La segunda técnica complementaria será la capacitación continua en liderazgo y gestión de equipos. Para que el liderazgo compartido funcione de manera efectiva, es fundamental que los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar estos roles. Por lo tanto, se desarrollarán programas de capacitación enfocados en mejorar las habilidades de liderazgo, incluyendo la toma de decisiones, la gestión de conflictos y la motivación del equipo.

La capacitación se diseñará para ser accesible y aplicable a las realidades de la empresa. Los contenidos se estructurarán en módulos, que cubrirán aspectos clave como la delegación efectiva, la comunicación asertiva y el manejo de situaciones difíciles. Además, se brindará especial atención a los líderes formales dentro de la organización, proporcionándoles herramientas específicas para liderar de manera más participativa y colaborativa, de modo que su rol de facilitador sea más efectivo.

12.3.2.3. Pasos para la aplicación de la estrategia

- **Evaluación de los estilos de liderazgo actuales**

Como primer paso, se realizará una evaluación detallada de los estilos de liderazgo existentes dentro de la organización. Esta etapa permitirá identificar las áreas en las que el liderazgo es más efectivo y las áreas donde se requieren mejoras. Se recabarán datos a través de entrevistas, encuestas y observaciones directas para tener una comprensión clara de cómo los colaboradores perciben el liderazgo y qué aspectos necesitan ser reforzados.

Esta evaluación proporcionará una base sólida sobre la cual se desarrollarán las estrategias específicas para cada área. También permitirá identificar a aquellos colaboradores con potencial para asumir roles de liderazgo y crear planes de desarrollo personalizados.

- **Implementación de liderazgo compartido**

Una vez realizada la evaluación, se procederá a la asignación de roles de liderazgo compartido. Esta etapa consistirá en seleccionar a los colaboradores adecuados para asumir roles temporales de liderazgo en proyectos o tareas específicas. La asignación de estos roles se basará en las habilidades individuales, el desempeño pasado y la disposición de los colaboradores para asumir nuevas responsabilidades.

En esta fase, se establecerán claramente las expectativas y responsabilidades de cada líder compartido, asegurando que cuenten con la autoridad necesaria para tomar decisiones dentro de su ámbito de acción. Asimismo, se fomentará la colaboración entre los líderes compartidos y los líderes formales, creando una red de apoyo mutuo que facilite el trabajo en equipo.

- **Capacitación en liderazgo**

Una vez que los roles de liderazgo compartidos estén en marcha, se iniciará el proceso de capacitación. Este incluye talleres y seminarios enfocados en habilidades prácticas de liderazgo, tales como la gestión de equipos, la resolución de conflictos y la motivación de los colaboradores. El contenido será impartido de manera interactiva, permitiendo que los colaboradores aprendan a través de la práctica y la experiencia directa.

Para los líderes formales de la organización, se proporcionarán módulos avanzados que abordan aspectos más estratégicos del liderazgo, como la planificación a largo plazo, la gestión del cambio y la creación de una cultura de trabajo colaborativa. Esta formación asegurará que los líderes formales también adopten un enfoque más participativo y colaborativo en su gestión diaria.

- **Monitoreo y retroalimentación continua**

Finalmente, se implementará un sistema de monitoreo y retroalimentación continua para evaluar el progreso de esta estrategia. A través de encuestas regulares y reuniones de seguimiento, se medirá el impacto del liderazgo compartido y se identificarán áreas que necesiten ajustes. Se alentará a los colaboradores a proporcionar retroalimentación honesta sobre cómo perciben el liderazgo dentro de la organización y si se han notado mejoras en el trabajo en equipo.

Si bien se espera que los resultados positivos sean evidentes en un plazo de corto a mediano, esta fase permitirá realizar ajustes y perfeccionar la implementación de la estrategia. A largo plazo, se espera que la estrategia de liderazgo compartido mejore significativamente la cohesión del equipo y el compromiso de los colaboradores, reduciendo los conflictos y aumentando la eficiencia operativa.

12.3.3. Estrategia 3: Fomento del Reconocimiento y Motivación en el Equipo

12.3.3.1. Objetivo y relevancia

El propósito de esta estrategia es promover una cultura organizacional basada en el reconocimiento y la motivación de los colaboradores, con el fin de mejorar la moral del equipo, incrementar el compromiso y fomentar un ambiente laboral positivo. El reconocimiento adecuado y oportuno, junto con la motivación intrínseca y extrínseca, es clave para retener talento, reducir la rotación y mantener a los colaboradores alineados con los objetivos organizacionales. Esta estrategia busca abordar de manera directa la falta de reconocimiento formal y la baja motivación que se ha identificado como un problema recurrente en la empresa, según los datos obtenidos de las entrevistas y el análisis de la matriz FODA.

Una cultura de reconocimiento, tanto a nivel individual como colectivo, ayuda a construir un equipo de trabajo más cohesivo y comprometido. Además, la motivación adecuada influye directamente en la eficiencia y la productividad, promoviendo un mayor sentido de pertenencia y satisfacción laboral entre los colaboradores.

12.3.3.2. Técnicas a emplear

12.3.3.2.1. Sistema formal de reconocimiento interno

La primera técnica consiste en la implementación de un sistema estructurado de reconocimiento que se basa en el rendimiento, la actitud y la contribución individual o grupal de los colaboradores. Este sistema incluye recompensas tanto simbólicas como tangibles, como menciones de reconocimiento público, certificados, premios y otros incentivos relacionados con el buen desempeño.

El reconocimiento no se limitará a logros extraordinarios, sino que también considerará el esfuerzo diario, la proactividad y la disposición de los colaboradores para contribuir al equipo. Se establecerán criterios claros y transparentes para garantizar que todos los colaboradores

tengan la oportunidad de ser reconocidos de manera equitativa. Además, este sistema ayudará a reducir el sentimiento de invisibilidad que algunos colaboradores han manifestado en entrevistas, elevando su moral y compromiso.

13.3.3.2.2. Programas de motivación continua

La segunda técnica será la creación de programas de motivación continua, diseñados para mantener a los colaboradores comprometidos y alineados con los objetivos de la empresa. Estos programas incluyen tanto incentivos económicos, como bonos por desempeño o productividad, como incentivos no monetarios, como oportunidades de desarrollo profesional, acceso a capacitación y formación, o incluso permisos especiales por desempeño.

Además, se fomentará la comunicación abierta sobre lo que motiva a los colaboradores, reconociendo que no todos responden de la misma manera a los mismos estímulos. De este modo, los programas se ajustarán para satisfacer tanto las necesidades individuales como las del equipo en su conjunto, creando un ambiente de trabajo que se centra en el bienestar y la realización personal de cada colaborador.

12.3.3.3. Pasos para la aplicación de la estrategia

- **Diagnóstico de las necesidades de reconocimiento y motivación**

El primer paso será realizar un diagnóstico exhaustivo para comprender las expectativas y necesidades de los colaboradores en relación con el reconocimiento y la motivación. Se llevarán a cabo encuestas, grupos focales y entrevistas individuales para identificar qué tipo de incentivos y formas de reconocimiento son más valoradas por los colaboradores. Este diagnóstico también permitirá identificar brechas entre las expectativas de los colaboradores y las políticas actuales de reconocimiento, brindando una base sólida para desarrollar un sistema de reconocimiento efectivo.

Es crucial que el diagnóstico sea inclusivo y permita recoger opiniones de todos los niveles de la empresa, asegurando que las voces de todos los colaboradores, independientemente de su posición, sean tomadas en cuenta.

- **Diseño e implementación del sistema de reconocimiento**

Tras la etapa de diagnóstico, se procederá a diseñar un sistema formal de reconocimiento que se ajuste a las necesidades identificadas. Este sistema incluye diferentes niveles de reconocimiento, desde reconocimientos simples y frecuentes, como menciones en reuniones semanales, hasta reconocimientos más significativos, como bonos de desempeño o premios anuales.

Para garantizar su éxito, el sistema será flexible y accesible para todos los colaboradores, de modo que puedan ser reconocidos tanto de manera individual como en equipo. Los líderes y jefes de área serán capacitados para llevar a cabo este sistema, y se establecerán procedimientos claros para nominar y seleccionar a los colaboradores que serán reconocidos. El éxito de este sistema dependerá en gran medida de la constancia y la imparcialidad en su implementación.

- **Ejecución de programas de motivación**

En paralelo, se desarrollarán programas de motivación ajustados a las características y preferencias de los colaboradores. Estos programas incluyen tanto aspectos económicos como no económicos, permitiendo a los colaboradores acceder a beneficios tangibles e intangibles en función de su desempeño.

Algunos ejemplos de programas incluyen bonos por metas alcanzadas, acceso a capacitación profesional, oportunidades de promoción interna, o programas de mentoría que conectan a colaboradores más experimentados con aquellos que recién comienzan. Estos programas estarán alineados con los objetivos estratégicos de la organización y serán revisados de manera periódica para asegurar que sigan siendo relevantes y efectivos.

- **Evaluación del impacto y ajuste continuo**

Una vez que el sistema de reconocimiento y los programas de motivación estén en marcha, se implementará un sistema de seguimiento y evaluación continua para medir su impacto en la moral, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. Se realizarán encuestas periódicas para evaluar si los colaboradores se sienten valorados y si perciben que sus esfuerzos son reconocidos adecuadamente.

Este monitoreo permitirá realizar ajustes oportunos en el sistema de reconocimiento y motivación, adaptándolo a las necesidades cambiantes de la organización. La retroalimentación de los colaboradores será fundamental para perfeccionar el sistema y garantizar que siga contribuyendo a la mejora del clima laboral y la cohesión del equipo.

A largo plazo, esta estrategia permitirá construir una cultura organizacional basada en la apreciación mutua, donde los colaboradores se sientan valorados no solo por sus resultados, sino también por su actitud y contribución al equipo. Esto tendrá un efecto directo en la reducción de conflictos, el aumento del compromiso y la retención de talento clave dentro de la empresa.

13. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 7
Presupuesto (Expresado en bolivianos).

Conceptos	Cantidad	Costo unitario (Bs)	Subtotal (Bs)
Honorarios para facilitador de capacitación	1	1500	1500
Material didáctico (manuales, guías)	8	30	240
Snacks y refrigerios para colaboradores	4	100	400
Implementación de software de comunicación (Licencia)	1	-	-
Programa de trabajo colaborativo	1	500	500
Equipo de computación y técnico	1	1800	1800
Evaluaciones internas periódicas	4	100	100
Consultoría en liderazgo y coaching	1	2000	2000
Incentivos por rendimiento (reconocimientos)	8	150	1200
		TOTAL	7740 Bs

Fuente: Elaboración propia.

14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 8

Cronograma

Actividades		Julio 2024				Agosto 2024				Septiembre 2024				Octubre 2024				Noviembre 2024			
Conceptos	Tareas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Preparación y revisión teórica	Revisión bibliográfica y marco teórico	■	■	■	■																
	Formulación del problema de investigación				■	■	■	■	■												
Trabajo de campo y recolección de datos	Diseño de entrevistas				■	■	■	■	■												
	Aplicación de entrevistas					■	■	■	■	■	■	■	■								
Análisis de datos y diagnóstico	Análisis de datos por categorías								■	■	■	■	■								
	Elaboración de matriz FODA									■	■	■	■	■	■	■	■				
Formulación de estrategias	Identificación de problemas y causas												■	■	■	■	■				
	Formulación de estrategias y técnicas													■	■	■	■	■	■	■	■
Elaboración del informe final	Elaboración de presupuesto y cronograma																				■

Fuente: Elaboración propia.

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

15.1. Conclusiones

En conclusión, la presente investigación ha permitido analizar y evaluar en detalle el estado actual del trabajo en equipo dentro de la empresa estudiada, así como identificar las problemáticas que afectan la dinámica colaborativa entre los miembros de la organización. A partir del diagnóstico realizado y del análisis exhaustivo de los datos recopilados, se han propuesto estrategias prácticas y factibles para optimizar la eficiencia del equipo, reducir los conflictos laborales y mejorar la coordinación interna. Estos hallazgos constituyen una base sólida para futuras acciones destinadas a fortalecer el rendimiento colectivo, alineando los esfuerzos de los colaboradores con los objetivos de la empresa.

- En cuanto al primer objetivo, el diagnóstico situacional del trabajo en equipo reveló una disparidad notable en las percepciones de los colaboradores con respecto a la calidad de la cooperación y el compromiso dentro de la organización. Si bien algunos colaboradores percibían una relación positiva con la jefatura y manifestaban actitudes individuales proactivas, el análisis mostró que la cohesión grupal y la comunicación efectiva se encuentran debilitadas, lo que limita el rendimiento global. Este diagnóstico proporcionó una visión clara y precisa del panorama actual, fundamentando la necesidad de intervenir con medidas correctivas para mejorar la dinámica del equipo.
- En relación al segundo objetivo, se identificaron seis problemas principales que obstaculizan el trabajo en equipo: la falta de cohesión y sentido de pertenencia, una comunicación ineficaz, la ambigüedad en los roles y responsabilidades, la ausencia de un liderazgo efectivo, el bajo reconocimiento a los esfuerzos individuales y colectivos, y la falta de retroalimentación constructiva. Estos factores han contribuido al surgimiento de un ambiente de trabajo donde predominan la desconfianza, el desinterés y la falta de compromiso, afectando tanto la productividad como la satisfacción laboral. La identificación de estos problemas permitió determinar las áreas clave que requieren intervención para mejorar la dinámica interna.

- Finalmente, en cuanto al tercer objetivo, se formularon tres estrategias clave que apuntan a resolver los problemas identificados: mejorar los canales de comunicación, clarificar los roles y responsabilidades dentro del equipo, y fomentar el reconocimiento y la motivación a través de prácticas formales de retroalimentación. Estas estrategias incluyen técnicas prácticas que, aplicadas en etapas claras, facilitarán una mejora continua del trabajo en equipo y contribuirán a reducir al mínimo los conflictos laborales. Al abordar directamente las causas principales de los problemas, se espera que estas intervenciones promuevan un entorno de trabajo más colaborativo, eficiente y armónico.

15.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa contratar o consultar con profesionales especializados en la gestión del talento humano y desarrollo organizacional para la implementación efectiva de las estrategias propuestas. Este acompañamiento permitirá que la aplicación de las técnicas y procesos sea óptima, garantizando resultados más beneficiosos en términos de cohesión y rendimiento del equipo.
- Se recomienda establecer políticas internas que promuevan e incentiven la colaboración entre los colaboradores. Estas políticas deben incluir reconocimientos a aquellos equipos que logren altos niveles de cooperación, fomentando un entorno laboral armónico.
- Se recomienda la creación de una guía de liderazgo organizacional que sirva como referencia para los jefes de sucursal, proporcionándoles herramientas prácticas y estratégicas para gestionar sus equipos, mejorar la toma de decisiones, y asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

REFERENCIAS

- Alatrística, G. (2020). *Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo*. Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/19157/16073>
- Böhrt, M. (2000). *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras*. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015
- Duran, S. (2023). *Teoría de la Psicología Social de Grupos de Kurt Lewin*. Recuperado de: <https://www.eurekando.org/psicologia/teoria-de-la-psicologia-social-de-grupos-de-kurt-lewin/>
- García, J. (2015). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- García, P. (2020). *Estructura de los grupos*. Recuperado de: <https://elcasopablo.com/2020/01/08/estructura-de-los-grupos/>
- Google Maps. (2024). *Vista satelital de la agencia Pil N.º 1*. Recuperado de: <https://www.google.com/maps/place/Agencia+Pil/@-11.0373114,-68.7696982,90m/data=!3m1!1e3!4m6!3m5!1s0x917eb1d272cd93a3:0x64064b04a532e6a5!8m2!3d-11.0372809!4d-68.7695358!16s%2Fg%2F11vz4nqhdd?entry=ttu>
- Google Maps. (2024). *Vista satelital de la agencia Pil N.º 2*. Recuperado de: <https://www.google.com/maps/place/Agencia+Pil/@-11.0373114,-68.7696982,90m/data=!3m1!1e3!4m6!3m5!1s0x917eb1d272cd93a3:0x64064b04a532e6a5!8m2!3d-11.0372809!4d-68.7695358!16s%2Fg%2F11vz4nqhdd?entry=ttu>

- Instituto Europeo de Posgrado. (2019). *¿Qué es la Gestión del Talento Humano?* Recuperado de: <https://iep.edu.es/gestion-del-talento-humano-que-es/>
- Orellana, P. (2019). *Liderazgo - Qué es, definición y concepto.* Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>
- Peiró, R. (2020). *Motivación: Qué es y qué tipos hay.* Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>
- Peiró, R. (2022). *Teoría de McClelland.* Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-mcclelland.html>
- Quezada, M., Quevedo, M. y Torres, M. (2020). *Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público.* Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608887>
- Quiroa, M. (2021). *Teoría de Herzberg.* Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>
- Repsol. (2023). *¿Qué es el liderazgo transformacional?* Recuperado de: <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/liderazgo-transformacional/index.cshtml>
- Rodríguez, J. (2020). *Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa.* Recuperado de: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000200207&script=sci_arttext&tlng=pt
- Rodríguez, E. (2022). *Las principales teorías del liderazgo.* Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>

- Rodríguez, E. (2022). Retención del talento en las empresas, el gran reto. Recuperado de: <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>
- Rodríguez, I. (2005). *Teorías de la comunicación organizacional*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Segovia, J. (2023). *Necesidad e importancia del trabajo en equipo*. Recuperado de: https://elpais.bo/opinion/20231106_necesidad-e-importancia-del-trabajo-en-equipo.html
- Team Asana. (2024). *Evaluación del desempeño laboral paso a paso*. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/performance-evaluation-template>
- Team Asana. (2024). *Trabajo en equipo en empresas: ventajas, herramientas y ejemplos*. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/teamwork-in-the-workplace>
- Todo liderazgo. (2024). *Características del liderazgo transaccional*. Recuperado de: <https://liderazgo.site/caracteristicas-del-liderazgo-transaccional/>
- Universidad Internacional de La Rioja. (2022). *¿Qué es el liderazgo transaccional? Características y ejemplos*. Recuperado de: <https://mexico.unir.net/noticias/economia/liderazgo-transaccional/>
- Vico, M. (2023). *¿Conocías las 4 teorías de la motivación?* Recuperado de: <https://www.educa.pro/articulos/desarrollo-profesional/las-4-teorias-de-la-motivacion/>

ANEXOS

FICHAS BIBLIOGRÁFICAS

Tabla 9

Ficha Bibliográfica 1

Autor: Vico, M. Título: ¿Conocías las 4 teorías de la motivación? Año de Publicación: (2023).	Fecha de Consulta: 10/010/2024
Tema: Teoría de la motivación La teoría de la motivación es esencial para entender por qué las personas se comportan de cierta manera en el trabajo.	
Enlace/URL: https://www.educa.pro/articulos/desarrollo-profesional/las-4-teorias-de-la-motivacion/	Ficha N° 01

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10

Ficha Bibliográfica 2

Autor: Universidad Internacional de La Rioja. Título: ¿Qué es el liderazgo transaccional? Características y ejemplos. Año de Publicación: (2022).	Fecha de Consulta: 10/010/2024
Tema: Teoría de la motivación La teoría de la motivación es esencial para entender por qué las personas se comportan de cierta manera en el trabajo.	
Enlace/URL: https://mexico.unir.net/noticias/economia/liderazgo-transaccional/	Ficha N° 02

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11

Ficha Bibliográfica 3

Autor: Segovia, J. Título: Necesidad e importancia del trabajo en equipo. Año de Publicación: (2023).	Fecha de Consulta: 10/010/2024
Tema: Buenas prácticas de trabajo en equipo "En Bolivia, la implementación de prácticas de trabajo en equipo ha sido un factor determinante para el éxito de proyectos en sectores clave, como el agroindustrial y el manufacturero"	
Enlace/URL: https://elpais.bo/opinion/20231106_necesidad-e-importancia-del-trabajo-en-equipo.html	Ficha N° 03

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12

Ficha Bibliográfica 4

Autor: Repsol. Título: ¿Qué es el liderazgo transformacional? Año de Publicación: (2023).	Fecha de Consulta: 10/010/2024
Tema: Liderazgo transformacional Esta característica se refiere a la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores a través de una visión clara y atractiva del futuro.	
Enlace/URL: https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/liderazgo-transformacional/index.cshtml	Ficha N° 04

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13

Ficha Bibliográfica 5

Autor: Orellana, P. Título: Liderazgo - Qué es, definición y concepto. Año de Publicación: (2019).	Fecha de Consulta: 10/010/2024
Tema: Teoría del liderazgo Al entender qué estilos y comportamientos de liderazgo son más efectivos en diferentes contextos, las organizaciones pueden seleccionar y desarrollar líderes que maximicen el rendimiento y la satisfacción de sus equipos.	
Enlace/URL: https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html	Ficha N° 05

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 14

Ficha Bibliográfica 6

Autor: Quiroa, M. Título: Teoría de Herzberg. Año de Publicación: (2021).	Fecha de Consulta: 10/010/2024
Tema: Teoría de Herzberg. Los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son distintos y separados de aquellos que conducen a la insatisfacción.	
Enlace/URL: https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html	Ficha N° 06

Fuente: Elaboración Propia.

ENTREVISTA N°. 1

Entrevistado:

Fecha: 07/10/24

Cargo: jefa

- 1. ¿Cómo describirías la forma en que tu equipo de trabajo colabora para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R.- En general, el equipo trabaja bien junto. Nos apoyamos mutuamente y siempre tratamos de ayudarnos cuando alguien tiene más trabajo o necesita un respaldo. Cada uno sabe lo que tiene que hacer, y si hay algún problema, nos comunicamos para solucionarlo rápido. La colaboración es clave, y sabemos que, si no trabajamos en equipo, no llegamos a las metas que nos plantean.

- 2. ¿Sientes que en tu equipo todos los miembros participan activamente y contribuyen con sus ideas?**

R.- Sí, la mayoría del equipo participa activamente. Hay veces en que algunos son más callados o prefieren que alguien más tome la iniciativa, pero en general todos aportan de una u otra manera. Cuando necesitamos ideas nuevas o soluciones, escuchamos a todos y tratamos de incluir lo que cada uno propone.

- 3. ¿Qué tan fácil o difícil es para ti comunicarte con tus compañeros de equipo durante el trabajo diario?**

R.- La comunicación no es difícil, pero a veces puede ser complicada porque no siempre estamos todos en el mismo lugar al mismo tiempo. Sin embargo, usamos el teléfono o los mensajes para mantenernos al tanto. Siempre tratamos de hablar directamente cuando hay algo urgente o importante que resolver.

- 4. ¿Crees que los roles y responsabilidades de cada miembro de tu equipo están bien definidos y son claros para todos?**

R.- Sí, creo que cada uno sabe bien lo que tiene que hacer. Todos tienen su tarea y responsabilidad, aunque a veces puede haber confusión si alguien tiene que cubrir el trabajo de otro. Pero en general, los roles están bastante claros, y eso ayuda a que no haya problemas.

- 5. ¿Cómo manejan en tu equipo las diferencias de opinión o desacuerdos cuando surgen?**

R.- Cuando hay diferencias de opinión, tratamos de hablarlo directamente. A veces pueden surgir desacuerdos, pero lo importante es que todos sabemos que estamos trabajando para lo mismo, entonces buscamos una solución

que funcione para todos. Si es algo complicado, normalmente lo discutimos hasta encontrar la mejor opción, pero sin que se convierta en un conflicto grande.

**6. ¿Consideras que el liderazgo en tu equipo es efectivo para guiar y motivar a todos los miembros?
¿Por qué?**

R.- Sí, creo que el liderazgo es efectivo. Nos mantenemos motivados porque siempre hay una dirección clara, y cuando se nos guía bien, es más fácil saber qué se espera de nosotros. El liderazgo también se nota cuando alguien nos ayuda o nos motiva a seguir adelante, especialmente en momentos en los que tenemos mucha carga de trabajo.

7. ¿Qué tan frecuentemente recibes retroalimentación sobre tu trabajo por parte de tus compañeros o supervisores?

R.- Recibo retroalimentación regularmente, aunque no siempre de manera formal. Mis compañeros a veces me dan comentarios si creen que algo se puede mejorar, y el supervisor también me habla cuando hay algo que corregir. Es una retroalimentación más casual, pero constante.

8. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la manera en que se reconocen los logros y esfuerzos de tu equipo?

R.- Creo que siempre se puede mejorar. A veces los logros no se reconocen tanto como deberían, pero entiendo que hay muchas cosas pasando al mismo tiempo. Me gustaría que hubiera más reconocimiento, sobre todo cuando alguien ha hecho un esfuerzo extra o cuando logramos algo importante.

9. ¿Qué herramientas o recursos adicionales crees que podrían mejorar la colaboración y el trabajo en equipo?

R.- Tal vez más reuniones o tiempos para discutir los avances de manera más detallada ayudarían. A veces estamos muy ocupados y no hay tiempo para sentarse y hablar de lo que estamos logrando o de los problemas que surgen. También creo que más capacitación o recursos que facilitarán el trabajo en equipo serán útiles.

10. ¿Hay algo que cambiarías en la forma en que tu equipo trabaja junto para hacer que el trabajo sea más eficiente y agradable?

R.- Creo que podríamos organizar mejor el tiempo y los roles cuando hay picos de trabajo. A veces se siente que algunos están más cargados que otros, y eso puede generar tensión. Si pudiéramos distribuir mejores las tareas en esos momentos, creo que el trabajo sería más fluido y todos estarían más contentos.

ENTREVISTA N°. 2

Entrevistado:

Fecha: 09/10/24

Cargo: jefa sucursal 2

- 1. ¿Cómo describirías la forma en que tu equipo de trabajo colabora para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R.- En nuestra sucursal, el equipo colabora bastante bien. Cada uno tiene claro lo que debe hacer, y siempre estamos dispuestos a ayudarnos cuando alguien lo necesita. Nos esforzamos por mantenernos enfocados en los objetivos de la empresa, y aunque a veces hay desafíos, tratamos de solucionarlos juntos.

- 2. ¿Sientes que en tu equipo todos los miembros participan activamente y contribuyen con sus ideas?**

R.- No todos participan de la misma manera. Hay algunos que son más proactivos y les gusta compartir ideas, mientras que otros prefieren seguir instrucciones y no se involucran tanto en las discusiones. Pero en general, cuando se necesita, todos aportan a su manera.

- 3. ¿Qué tan fácil o difícil es para ti comunicarte con tus compañeros de equipo durante el trabajo diario?**

R.- La comunicación suele ser fácil porque mantenemos un buen ambiente de trabajo y estamos en contacto constante. Sin embargo, a veces hay pequeños malentendidos cuando no hablamos directamente y usamos mensajes, pero en general es bastante sencillo comunicarse.

- 4. ¿Crees que los roles y responsabilidades de cada miembro de tu equipo están bien definidos y son claros para todos?**

R.- Sí, los roles están bien definidos. Todos saben lo que tienen que hacer, y eso facilita que no haya muchas confusiones. Claro, en ocasiones puede haber situaciones donde se necesita aclarar alguna tarea o ajustar responsabilidades, pero en general está todo claro.

- 5. ¿Cómo manejan en tu equipo las diferencias de opinión o desacuerdos cuando surgen?**

R.- Cuando surgen diferencias de opinión, tratamos de resolverlas hablando. Creo que el equipo entiende que es importante llegar a un acuerdo, y aunque a veces toma tiempo, siempre encontramos una solución. Si el problema es mayor, se habla con calma hasta llegar a un punto en común.

**6. ¿Consideras que el liderazgo en tu equipo es efectivo para guiar y motivar a todos los miembros?
¿Por qué?**

R.- En este momento, diría que el liderazgo está haciendo lo que puede, pero hay áreas que se podrían mejorar. A veces siento que falta más orientación directa o motivación por parte de los supervisores. El equipo sigue funcionando bien, pero creo que un liderazgo más firme y cercano ayudaría a mejorar el ambiente y los resultados.

7. ¿Qué tan frecuentemente recibes retroalimentación sobre tu trabajo por parte de tus compañeros o supervisores?

R.- Recibo retroalimentación de forma ocasional. No es algo que suceda de manera constante, pero cuando hay algo importante que destacar o corregir, mis compañeros o supervisores me lo hacen saber. Me gustaría recibir más comentarios de manera más frecuente, sobre todo para saber si estamos avanzando bien.

8. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la manera en que se reconocen los logros y esfuerzos de tu equipo?

R.- No siempre se reconocen los logros como me gustaría. Creo que el esfuerzo de algunos miembros del equipo, especialmente cuando se trata de superar retos importantes, debería valorarse más. Un poco más de reconocimiento ayudaría a mantener la motivación alta.

9. ¿Qué herramientas o recursos adicionales crees que podrían mejorar la colaboración y el trabajo en equipo?

R.- Creo que nos beneficiaríamos de tener más reuniones o espacios para hablar de los proyectos de manera más organizada. También sería útil contar con herramientas digitales que facilitan la comunicación y la asignación de tareas, ya que a veces se pierden detalles importantes.

10. ¿Hay algo que cambiarías en la forma en que tu equipo trabaja junto para hacer que el trabajo sea más eficiente y agradable?

R.- Sí, cambiaría la forma en que nos organizamos durante los momentos más complicados. Hay días en que la carga de trabajo se distribuye de manera desigual, y eso genera tensiones. Si lográramos organizar mejor el flujo de trabajo en esos momentos, creo que todo sería más llevadero y eficiente para todos.

ENTREVISTA N°. 3

Entrevistado:

Fecha: 07/10/24

Cargo: Carnicero

- 1. ¿Cómo describirías la forma en que tu equipo de trabajo colabora para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R.- Bueno, en general tratamos de colaborar, pero a veces no es tan fácil. Hay días en que cada uno anda por su lado, y no siempre estamos en la misma sintonía. Cumplimos con lo que hay que hacer, pero siento que podríamos trabajar mejor si nos organizamos más.

- 2. ¿Sientes que en tu equipo todos los miembros participan activamente y contribuyen con sus ideas?**

R.- No, la verdad no todos participan igual. Algunos sí dan ideas, pero la mayoría prefiere quedarse callada y seguir lo que dice el jefe. A veces parece que solo unos pocos tienen la voz para opinar y los demás, aunque quieran, no se animan.

- 3. ¿Qué tan fácil o difícil es para ti comunicarte con tus compañeros de equipo durante el trabajo diario?**

R.- A veces es fácil, pero en otras ocasiones es un poco complicado. Hay quienes se entienden bien y no hay problemas, pero con otra cuesta más porque no siempre están disponibles o simplemente no se comunican de manera clara. Y bueno, a veces también se siente que no todos están en la misma página.

- 4. ¿Crees que los roles y responsabilidades de cada miembro de tu equipo están bien definidos y son claros para todos?**

R.- Más o menos. Hay cosas que están claras, pero otras veces uno tiene que adivinar o hacer de todo un poco porque no siempre se dice qué le toca a quién. Debería haber más claridad para que todos sepamos bien qué nos toca hacer sin estar adivinando.

- 5. ¿Cómo manejan en tu equipo las diferencias de opinión o desacuerdos cuando surgen?**

R.- A veces, cuando hay diferencias, las resolvemos hablando, pero otras veces simplemente se ignoran y seguimos adelante. No es que tengamos muchos conflictos grandes, pero cuando pasa algo, en vez de resolverlo bien, parece que preferimos evitar el problema.

**6. ¿Consideras que el liderazgo en tu equipo es efectivo para guiar y motivar a todos los miembros?
¿Por qué?**

R.- Honestamente, no siempre. El jefe es buena persona, pero a veces parece que falta más dirección o motivación. Hay días en que el equipo necesita que nos guíen más, y eso no siempre pasa. Se hace lo que se puede, pero creo que, con un liderazgo más fuerte, las cosas serán mejores.

7. ¿Qué tan frecuentemente recibes retroalimentación sobre tu trabajo por parte de tus compañeros o supervisores?

R.- No he recibido mucha retroalimentación. Si algo está mal, ahí me lo dicen, pero cuando todo va bien, rara vez escucho un "bien hecho". Sería bueno que de vez en cuando nos dijeran que lo que hacemos está bien, no solo corregir cuando hay errores.

8. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la manera en que se reconocen los logros y esfuerzos de tu equipo?

R.- La verdad, no muy satisfecho. Creo que hay esfuerzo, pero no siempre se reconoce. Siento que los logros pasan desapercibidos muchas veces, y eso afecta un poco la moral. A veces uno espera un poco más de reconocimiento, aunque sea un "gracias".

9. ¿Qué herramientas o recursos adicionales crees que podrían mejorar la colaboración y el trabajo en equipo?

R.- Nos vendría bien tener más herramientas para organizarnos mejor, tal vez algún sistema o algo para saber quién está haciendo qué. A veces la información se pierde y terminamos haciendo lo mismo dos veces o dejando cosas sin hacer.

10. ¿Hay algo que cambiarías en la forma en que tu equipo trabaja junto para hacer que el trabajo sea más eficiente y agradable?

R.- Sí, creo que deberíamos mejorar la comunicación y la organización. A veces es un caos cuando todos están haciendo su parte sin saber qué hacen los demás. Con más coordinación y claridad sobre quién hace qué, todo sería más fácil y se trabajaría mejor. También estaría bueno que se escucharan más nuestras opiniones.

ENTREVISTA N°. 4

Entrevistado:

Fecha: 07/10/24

Cargo: Cajera 1

- 1. ¿Cómo describirías la forma en que tu equipo de trabajo colabora para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R.- La verdad, cada una hace su parte. No es que se colabore tanto, pero al final todas cumplimos con lo que tenemos que hacer. Si alguien necesita ayuda, a veces nos apoyamos, pero la mayoría de las veces cada una está en lo suyo.

- 2. ¿Sientes que en tu equipo todos los miembros participan activamente y contribuyen con sus ideas?**

R.- No tanto, a veces algunas compañeras proponen algo, pero no siempre se toma en cuenta. Yo, sinceramente, vengo a hacer mi trabajo, así que no me meto mucho en eso de dar ideas.

- 3. ¿Qué tan fácil o difícil es para ti comunicarte con tus compañeros de equipo durante el trabajo diario?**

R.- Diría que es fácil cuando necesitamos hablar algo puntual del trabajo, pero tampoco es que estemos todo el día comunicándonos. Cada una sabe lo que tiene que hacer, y nos entendemos bien en lo básico.

- 4. ¿Crees que los roles y responsabilidades de cada miembro de tu equipo están bien definidos y son claros para todos?**

R.- Sí, más o menos. Cada una sabe lo que tiene que hacer, no hay mucha confusión. Al final, lo importante es hacer nuestro trabajo y ya.

- 5. ¿Cómo manejan en tu equipo las diferencias de opinión o desacuerdos cuando surgen?**

R.- Si hay algún desacuerdo, se habla, pero no pasa mucho. La verdad, prefiero no medirme en conflictos. Si algo me parece, lo digo, pero tampoco es que me afecte demasiado si no se resuelve como yo quiero.

- 6. ¿Consideras que el liderazgo en tu equipo es efectivo para guiar y motivar a todos los miembros?
¿Por qué?**

R.- Para mí está bien. No es que necesite tanta motivación, yo sé lo que tengo que hacer y lo hago. Mientras el jefe no me complique las cosas, todo está bien.

- 7. ¿Qué tan frecuentemente recibes retroalimentación sobre tu trabajo por parte de tus compañeros o supervisores?**

R.- No mucho, la verdad. Si hago algo mal, ahí me dicen, pero fuera de eso, no hay mucha retroalimentación. Yo me conformo con que no me digan nada si todo está bien.

- 8. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la manera en que se reconocen los logros y esfuerzos de tu equipo?**

R.- No lo pienso mucho. Mientras haga mi trabajo y no tenga problemas, estoy bien. No es que esté esperando que me reconozcan cada cosa que hago.

- 9. ¿Qué herramientas o recursos adicionales crees que podrían mejorar la colaboración y el trabajo en equipo?**

R.- No sé, la verdad no me hace falta nada en especial. Mientras tenga lo básico para hacer mi trabajo, estoy bien.

- 10. ¿Hay algo que cambiarías en la forma en que tu equipo trabaja junto para hacer que el trabajo sea más eficiente y agradable?**

R.- No cambiaría mucho. A veces la comunicación podría mejorar, pero en general, está bien como está.

ENTREVISTA N° 5**Entrevistado:****Fecha:** 07/10/24**Cargo:** Reponedora y Cajera 2

- 1. ¿Cómo describirías la forma en que tu equipo de trabajo colabora para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R.- Hacemos lo necesario para cumplir con los objetivos. No es que se trabaje mucho en equipo, pero cada uno cumple con su parte. Mientras el trabajo sale, no veo problema.

- 2. ¿Sientes que en tu equipo todos los miembros participan activamente y contribuyen con sus ideas?**

R.- No, la mayoría solo hace su trabajo y ya. No es que haya muchas ideas para aportar. Yo, por lo menos, prefiero concentrarme en lo mío.

- 3. ¿Qué tan fácil o difícil es para ti comunicarte con tus compañeros de equipo durante el trabajo diario?**

R.- Es fácil cuando se necesita, pero no es algo constante. Cada una está en su espacio, y hablamos lo justo y necesario para que todo funcione bien.

- 4. ¿Crees que los roles y responsabilidades de cada miembro de tu equipo están bien definidos y son claros para todos?**

R.- Sí, está claro lo que cada una tiene que hacer. No hay confusión en ese sentido. Al final, hacemos lo que se nos pide y ya.

- 5. ¿Cómo manejan en tu equipo las diferencias de opinión o desacuerdos cuando surgen?**

R.- Si hay diferencias, las manejamos rápido. Tampoco es que se sepa mucho de eso, porque en general evitamos los conflictos. A mí me da igual cómo se resuelvan mientras no afecta mi trabajo.

- 6. ¿Consideras que el liderazgo en tu equipo es efectivo para guiar y motivar a todos los miembros?
¿Por qué?**

R.- No le presto mucha atención al liderazgo, para ser sincero. Yo hago mi trabajo y eso es lo que importa. Si el jefe me deja tranquila, mejor.

7. ¿Qué tan frecuentemente recibes retroalimentación sobre tu trabajo por parte de tus compañeros o supervisores?

R.- No he recibido mucha retroalimentación. Si todo va bien, no me dicen nada, y eso me parece suficiente. Mientras no me llamen la atención, estoy bien.

8. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la manera en que se reconocen los logros y esfuerzos de tu equipo?

R.- No me preocupa mucho eso. Si reconozco o no, da igual. Yo hago mi trabajo, y mientras lo haga bien, no necesito que me digan nada.

9. ¿Qué herramientas o recursos adicionales crees que podrían mejorar la colaboración y el trabajo en equipo?

R.- No siento que necesitemos nada especial. Con lo que tenemos, podemos hacer bien nuestro trabajo.

10. ¿Hay algo que cambiarías en la forma en que tu equipo trabaja junto para hacer que el trabajo sea más eficiente y agradable?

R.- No mucho. Todo está bien mientras no haya problemas. Si cada una sigue haciendo lo suyo, no veo necesidad de cambiar nada.

ENTREVISTA N°. 6

Entrevistado:

Fecha: 09/10/24

Cargo: Cajera 3

- 1. ¿Cómo describirías la forma en que tu equipo de trabajo colabora para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R.- Colaboramos lo justo y necesario. No es que haya mucho trabajo en equipo, pero cada quien hace lo suyo y las cosas salen. No hay mayores problemas.

- 2. ¿Sientes que en tu equipo todos los miembros participan activamente y contribuyen con sus ideas?**

R.- No, la mayoría prefiere seguir haciendo lo que le dicen. A mí tampoco me interesa mucho dar ideas, mientras me dejen tranquila haciendo mi trabajo.

- 3. ¿Qué tan fácil o difícil es para ti comunicarte con tus compañeros de equipo durante el trabajo diario?**

R.- Es fácil, pero tampoco hablamos tanto. Cada una sabe lo que tiene que hacer y solo nos comunicamos cuando sea necesario. No es complicado.

- 4. ¿Crees que los roles y responsabilidades de cada miembro de tu equipo están bien definidos y son claros para todos?**

R.- Sí, todo está claro. Sabemos qué nos toca a cada una, y con eso basta. No hay confusión en ese sentido.

- 5. ¿Cómo manejan en tu equipo las diferencias de opinión o desacuerdos cuando surgen?**

R.- Cuando hay desacuerdos, se hablan rápido y listo. No es algo que nos afecte tanto. Yo prefiero evitar esos temas y concentrarme en lo mío.

- 6. ¿Consideras que el liderazgo en tu equipo es efectivo para guiar y motivar a todos los miembros?
¿Por qué?**

R.- El liderazgo está bien para quienes lo necesitan, pero yo no necesito que me guíen. Sé lo que tengo que hacer, y mientras me dejen trabajar, todo bien.

7. ¿Qué tan frecuentemente recibes retroalimentación sobre tu trabajo por parte de tus compañeros o supervisores?

R.- No recibo mucha retroalimentación, y no me molesta. Mientras no me digan nada, asumo que todo está bien. Eso es suficiente para mí.

8. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la manera en que se reconocen los logros y esfuerzos de tu equipo?

R.- No me preocupa mucho que reconozcan o no. Yo vengo a hacer mi trabajo y eso es lo importante para mí.

9. ¿Qué herramientas o recursos adicionales crees que podrían mejorar la colaboración y el trabajo en equipo?

R.- No veo que necesitemos más herramientas. Lo que tenemos funciona, y con eso basta.

10. ¿Hay algo que cambiarías en la forma en que tu equipo trabaja junto para hacer que el trabajo sea más eficiente y agradable?

R.- Tal vez podríamos comunicarnos un poco mejor, pero en general no cambiaría mucho. Hacemos nuestro trabajo, y eso es lo que importa.

ENTREVISTA N° 7

Entrevistado:

Fecha: 07/10/24

Cargo: Reponedora

- 1. ¿Cómo describirías la forma en que tu equipo de trabajo colabora para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R.- Colaboramos lo justo para que las cosas salgan. No es que haya un gran esfuerzo en trabajar en equipo, pero mientras cada quien haga lo suyo, las cosas se logran.

- 2. ¿Sientes que en tu equipo todos los miembros participan activamente y contribuyen con sus ideas?**

R.- No realmente. Cada una está concentrada en hacer su trabajo, y no hay mucha participación en cuanto a ideas. A mí tampoco me interesa mucho meterme en eso.

- 3. ¿Qué tan fácil o difícil es para ti comunicarte con tus compañeros de equipo durante el trabajo diario?**

R.- Es fácil cuando se necesita, pero no nos comunicamos más de lo necesario. Prefiero enfocarme en mi trabajo sin complicaciones.

- 4. ¿Crees que los roles y responsabilidades de cada miembro de tu equipo están bien definidos y son claros para todos?**

R.- Sí, cada una sabe lo que tiene que hacer, y no hay confusiones en ese sentido. Es algo que funciona bien.

- 5. ¿Cómo manejan en tu equipo las diferencias de opinión o desacuerdos cuando surgen?**

R.- Las manejamos sin mucha complicación. Si surge algún desacuerdo, se habla rápido y cada una sigue con lo suyo. Prefiero no involucrarme mucho en esos temas.

- 6. ¿Consideras que el liderazgo en tu equipo es efectivo para guiar y motivar a todos los miembros?
¿Por qué?**

R.- Para mí el liderazgo está bien. No me hace falta mucha motivación, yo vengo a hacer mi trabajo, y eso es lo que me importa.

7. ¿Qué tan frecuentemente recibes retroalimentación sobre tu trabajo por parte de tus compañeros o supervisores?

R.- No recibo retroalimentación con frecuencia, pero no me molesta. Mientras no haya problemas, estoy bien.

8. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la manera en que se reconocen los logros y esfuerzos de tu equipo?

R.- No me preocupa mucho que se reconozcan los logros. Yo hago mi parte, y con eso basta para mí.

9. ¿Qué herramientas o recursos adicionales crees que podrían mejorar la colaboración y el trabajo en equipo?

R.- No veo la necesidad de herramientas adicionales. Lo que tenemos funciona bien para lo que hacemos.

10. ¿Hay algo que cambiarías en la forma en que tu equipo trabaja junto para hacer que el trabajo sea más eficiente y agradable?

R.- No cambiaría mucho. Creo que todo está bien mientras se hacen las cosas.

ENTREVISTA N° 8

Entrevistado:

Fecha: 09/10/24

Cargo: Reponedora

- 1. ¿Cómo describirías la forma en que tu equipo de trabajo colabora para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R.- Bueno, al principio puede ser un poco difícil, porque no siempre estamos todas alineadas o en sintonía, ya veces se nota que algunos no se comunican tanto o están más en lo suyo. Pero, ¡yo trato de mantener una actitud positiva! Sé que, si todos ponemos de nuestra parte, podemos lograr que todo funcione mejor. Siempre hay espacio para mejorar, y con un poquito más de comunicación, seguro que todo sería más ágil.

- 2. ¿Sientes que en tu equipo todos los miembros participan activamente y contribuyen con sus ideas?**

R.- A veces no tanto, la verdad. Algunas compañeras son más calladas o prefieren no decir nada, pero yo siempre trato de aportar ideas o sugerencias cuando puedo. ¡Me gusta proponer soluciones! Sé que, si todos participamos más, podríamos hacer que el ambiente sea más dinámico y divertido, y eso haría que el trabajo sea más fluido.

- 3. ¿Qué tan fácil o difícil es para ti comunicarte con tus compañeros de equipo durante el trabajo diario?**

R.- A veces es un poco difícil porque todas están concentradas en lo suyo y no siempre están pendientes de lo que pasa a su alrededor. Pero yo intento ser proactiva y hablar con quién sea necesario. ¡Me encanta poder comunicarme con todos! Si nos entendemos mejor, seguro que el trabajo será más rápido y eficiente. ¡Lo bueno es que siempre hay espacio para mejorar!

- 4. ¿Crees que los roles y responsabilidades de cada miembro de tu equipo están bien definidos y son claros para todos?**

R.- Sí, yo creo que cada una sabe lo que tiene que hacer, aunque a veces puede haber pequeñas confusiones. Pero nada que no se pueda solucionar con una charla rápida o un pequeño ajuste. ¡Lo mejor es que todos tenemos claro que nuestro objetivo es mantener la tienda en orden, y eso ya es un buen punto de partida!

5. ¿Cómo manejan en tu equipo las diferencias de opinión o desacuerdos cuando surgen?

R.- Bueno, en ocasiones hay desacuerdos, eso es normal. Al principio puede sentirse tenso, pero si lo pensamos bien, ¡son oportunidades para aprender! A mí me gusta resolver las cosas hablando, con buena actitud, y creo que eso ayuda a que no se hagan grandes problemas. Después de todo, lo importante es que podamos seguir trabajando en armonía.

**6. ¿Consideras que el liderazgo en tu equipo es efectivo para guiar y motivar a todos los miembros?
¿Por qué?**

R.- ¡Sí, creo que hay buenas intenciones en el liderazgo! A veces los jefes no llegan a todas nosotras, y eso puede sentirse un poco distante, pero trato de verlo de manera positiva. Estoy seguro de que con más interacción y retroalimentación, podremos sentirnos más motivados. ¡Y quién sabe! Tal vez sea cuestión de que todos pongamos un poquito más de esfuerzo en comunicarnos mejor con los líderes también.

7. ¿Qué tan frecuentemente recibes retroalimentación sobre tu trabajo por parte de tus compañeros o supervisores?

R.- No recibo siempre comentarios, pero cuando los recibo, ¡los aprecio mucho! Sé que si tuviera más retroalimentación podría mejorar más rápido, pero también entiendo que todos estamos ocupados. Así que yo misma me esfuerzo en hacer lo mejor que puedo y, si alguien me da algún consejo, lo tomo con mucha gratitud.

8. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la manera en que se reconocen los logros y esfuerzos de tu equipo?

R.- A veces no se reconoce tanto como podría, pero prefiero enfocarme en lo positivo. Yo sé que hago un buen trabajo, y eso ya me da satisfacción. Claro que sería lindo recibir más reconocimiento de vez en cuando, ¡pero igual estoy feliz de saber que estoy haciendo lo mejor por mi equipo y la tienda!

9. ¿Qué herramientas o recursos adicionales crees que podrían mejorar la colaboración y el trabajo en equipo?

R.- ¡Uf, siempre hay cosas que podrían ayudarnos! Quizás algunas capacitaciones para mejorar la comunicación entre nosotras, o tal vez más reuniones rápidas para ponernos de acuerdo. Pero más allá de eso, lo más importante es mantener una actitud positiva y estar abiertos a escucharnos mutuamente. ¡Así todo funciona mejor!

10. ¿Hay algo que cambiarías en la forma en que tu equipo trabaja junto para hacer que el trabajo sea más eficiente y agradable?

R.- Quizás podríamos comunicarnos más y apoyarnos un poquito más unas a otras. A veces parece que cada una está demasiado enfocada en su tarea, pero si logramos trabajar más en conjunto, creo que todo fluiría más fácilmente. ¡Pero sé que estamos en buen camino! Con un poco más de esfuerzo de parte de todas, ¡podríamos lograr que el ambiente de trabajo sea más alegre y productivo!



Figura 6. Entrevista con la jefa de sucursal
Fuente: Elaboración propia.



Figura 7. Entrevista con colaborador de la empresa Pil
Fuente: Elaboración propia.



Figura 8. Entrevista con cajera de la empresa Pil
Fuente: Elaboración propia.



Figura 9. Entrevista con cajera de la empresa Pil
Fuente: Elaboración propia.