



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL ÁREA DE  
DESARROLLO DEL PRODUCTO EN LA EMPRESA  
MANUFACTURAS AMÉRICA E.I.R.L.”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER  
LIZ MERY CAJAHUANCA RAZA**

**ASESOR**

**MG. ING. ROGELIO ALEXANDER LOPEZ RODAS**

**LIMA – PERÚ, SETIEMBRE 2021**



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de suficiencia profesional dedico a mis adorados padres Alejandro y Federica, por su apoyo incondicional y enseñarme a ser perseverante para lograr mis metas.

A mi amado esposo Alejandro, quien es la fortaleza y soporte en mi desarrollo personal y profesional.





## **AGRADECIMIENTO**

A la empresa Manufacturas América E.I.R.L., por brindarme la confianza de desarrollar el presente Trabajo de Suficiencia Profesional en sus instalaciones.

Al Mg. Ing. Rogelio A. López Rodas asesor del curso, por compartir conocimientos y guiarnos en base a su experiencia.





## INTRODUCCIÓN

El liderazgo y trabajo en equipo son competencias fundamentales en las organizaciones; pero lo básico entre ambos es contar con un liderazgo efectivo, como dice John C. Maxwell “, todo se levanta o se viene abajo a causa del liderazgo” pues son los líderes quienes hacen que el entorno laboral mejore, incentivan y orientan al equipo de trabajo a la práctica del trabajo en equipo para multiplicar su impacto.

Por ello es importantísimo el desarrollo personal y la formación de líderes constantemente; pues el recurso humano a pesar de no ser el único dentro de la empresa, es el único recurso vivo capaz de procesar los demás recursos inertes. Los recursos materiales, financieros, mercadológicos e incluso los recursos humanos necesitan de personas para ser procesadas, necesitan de la acción y buena intención de los líderes para obtener resultados favorables.

En base a lo anterior el trabajo plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Capacitar en habilidades de liderazgo al personal del área D.D.P., mejorara el clima laboral e impulsara al trabajo en equipo? por lo que el objetivo en este trabajo es realizar capacitaciones para el desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo al personal del área D.D.P., de la empresa Manufacturas América E.I.R.L.

El trabajo se divide en seis capítulos. En el primer capítulo se encuentran las generalidades de la empresa donde se realiza el estudio. Seguido de la descripción de la realidad problemática donde se desarrolla la identificación del problema mediante la encuesta y el análisis con el principio de Pareto, el planteamiento de los objetivos generales y específicos.

El tercer capítulo donde se desarrolla el proyecto, los antecedentes, bases teóricas y conceptos aplicados, el desarrollo de las capacitaciones mediante la metodología coaching, resolución de actividades, costos y cronograma; el capítulo cuatro de referencias bibliográficas, el quinto de glosario de términos y por último los anexos.





## RESUMEN

La presente investigación se elaboró con el objetivo de realizar capacitaciones para el desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo al personal del área D.D.P., de la empresa Manufacturas América E.I.R.L.

Las bases teóricas se construyeron con los diferentes conceptos de liderazgo, trabajo en equipo, coaching, la encuesta, la observación naturalista y el principio de Pareto. La metodología llevada a cabo es de tipo descriptivo; para el diagnóstico se realizó una encuesta de satisfacción de clima laboral enfocados al liderazgo y trabajo en equipo con 25 ítems permitiendo así un análisis más profundo. La investigación dio como resultado 46.24% de satisfacción, evidenciándose un liderazgo no efectivo que a la vez impacta negativamente en la gestión del trabajo en equipo.

Para mejorar dicha problemática se plantea el desarrollo de capacitaciones en los temas de autoconocimiento, autodesarrollo, autoliderazgo, liderazgo y trabajo en equipo que se darán aplicando la metodología coaching y en base a las actividades y teorías propuestas por John C. Maxwell.

Los temas elegidos para la capacitación aportan un alto valor a cada participante, pues no solo le ayuda a mejorar en el ámbito laboral sino también en su vida personal, tiene un gran impacto positivo en su entorno familiar y social.

Finalmente, el desarrollo de las habilidades personales y la formación de nuevos líderes dentro del área genera un mejor entorno laboral, incentiva y orienta al trabajo en equipo para multiplicar su impacto.





## ABSTRAC

This research was developed with the aim of conducting training for the development of leadership and teamwork skills to the staff of the D.D.P. area, of the company Manufactures' América E.I.R.L.

The theoretical bases were built with the different concepts of leadership, teamwork, coaching, the survey, naturalistic observation, and the Pareto principle. The methodology carried out is descriptive; for the diagnosis, a work environment satisfaction survey focused on leadership and teamwork was carried out with 25 items, thus allowing a deeper analysis. The research resulted in 46.24% satisfaction, evidencing an ineffective leadership that at the same time negatively impacts the management of teamwork.

To improve this problem, the development of training in the topics of self-knowledge, self-growth, self-leadership, leadership, and teamwork is proposed, which will be given by applying the coaching methodology and based on the activities and theories proposed by John C. Maxwell.

The topics chosen for the training bring a high value to each participant, as it not only helps them to improve in the workplace but also in their personal life, it has a great positive impact on their family and social environment.

Finally, the development of personal skills and the training of new leaders within the area generates a better work environment, encourages, and guides teamwork to multiply its impact.





## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRAC.....</b>	<b>V</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO.....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>XI</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>1</b>
<b>Generalidades de la empresa.....</b>	<b>1</b>
1.1.    Antecedentes de la empresa .....	1
1.2.    Perfil de la empresa .....	1
1.2.1.    Datos de la empresa.....	2
1.2.2.    Clientes principales y países de distribución .....	2
1.3.    Actividades de la empresa.....	3
1.3.1.    Misión .....	4
1.3.2.    Visión.....	5
1.3.3.    Valores.....	5
1.4.    Organización actual de la empresa.....	5
1.4.1.    Descripción de las áreas funcionales de D.D.P. ....	7
1.5.    Descripción del entorno de la empresa.....	8
1.5.1.    Análisis externo .....	8
1.5.2.    Análisis del entorno competitivo .....	9





1.5.3.	Análisis frente a la COVID - 19 .....	10
1.5.4.	Análisis interno .....	11
1.1.1.	Análisis FODA .....	11
<b>Capítulo II</b> .....		<b>14</b>
<b>Realidad problemática</b> .....		<b>14</b>
2.1.	DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	14
2.1.1.	Identificación del problema .....	16
2.1.2.	Consecuencias del problema.....	19
2.1.3.	Análisis del problema.....	22
2.1.4.	Formulación del problema .....	22
2.2.	OBJETIVO DEL PROYECTO .....	22
2.2.1.	Objetivo general.....	22
2.2.2.	Objetivo específico.....	22
<b>Capítulo III</b> .....		<b>24</b>
<b>Desarrollo del proyecto</b> .....		<b>24</b>
3.1.	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO .....	24
3.2.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
3.2.1.	Antecedentes regionales .....	24
3.2.2.	Antecedentes nacionales.....	24
3.3.	BASES TEÓRICAS.....	25
3.3.1.	Encuesta.....	25
3.3.2.	Observación Naturalista.....	25
3.3.3.	Liderazgo .....	25
3.3.4.	Trabajo en equipo .....	26
3.3.5.	Principio de Pareto .....	26
3.3.6.	Coaching.....	26





3.4.	BASES NORMATIVAS .....	27
3.5.	DESARROLLO DE PROYECTO .....	27
3.5.1.	Conformación del equipo .....	27
3.5.2.	Recolección de datos personales / tareas .....	28
3.5.3.	Metodología para el desarrollo de las capacitaciones .....	28
3.5.4.	Desarrollo y fortalecimiento de liderazgo .....	30
3.5.5.	Desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo .....	37
3.5.6.	Certificado de reconocimiento a los participantes.....	41
3.5.7.	Administración y seguimiento para la reducción de horas extras .....	41
3.5.8.	Encuesta de satisfacción post – capacitación.....	41
3.5.9.	Análisis de encuesta post – capacitación .....	41
3.5.10.	Evaluación de resultado general.....	42
3.6.	COSTOS DEL PROYECTO .....	42
3.6.1.	Costos del desarrollo de capacitación .....	42
3.6.2.	Costos proyectados después de la capacitación .....	42
3.7.	CRONOGRAMA DEL PROYECTO .....	44
3.8.	CONCLUSIONES .....	46
3.9.	RECOMENDACIONES .....	47
<b>Capítulo IV</b>	.....	<b>48</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	.....	<b>48</b>
<b>Capítulo V</b>	.....	<b>49</b>
<b>Glosario de términos</b>	.....	<b>49</b>
<b>Capítulo VI</b>	.....	<b>50</b>
<b>Anexos</b>	.....	<b>50</b>

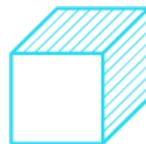




## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Datos de la Empresa .....	2
<b>Tabla 2</b> Matriz FODA de la Empresa Manufacturas América E.I.R.L.....	12
<b>Tabla 3</b> Análisis Estratégico FODA.....	13
<b>Tabla 4</b> Sueldo Mensual del Trabajador .....	20
<b>Tabla 5</b> Costos Generados - 2020.....	21
<b>Tabla 6</b> Detalle de Cálculo de Horas Extras .....	22
<b>Tabla 7</b> Costos de Capacitación .....	42
<b>Tabla 8</b> Costos proyectados Después de Capacitación.....	43
<b>Tabla 9</b> Costo-Beneficio.....	43
<b>Tabla 10</b> Cronograma del Proyecto .....	45





## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Vista Frontal de la Empresa Manufacturas América E.I.R.L. ....	1
<b>Ilustración 2</b> Área de Desarrollo del Producto .....	4
<b>Ilustración 3</b> Confección de Enterizo Acolchado .....	4
<b>Ilustración 4</b> Organigrama de la Empresa Manufacturas América E.I.R.L.....	6
<b>Ilustración 5</b> Organigrama Área de Desarrollo del Producto .....	7
<b>Ilustración 6</b> Relación del Área D.D.P. con Otras Áreas.....	15
<b>Ilustración 7</b> Resultados de Encuesta de Clima Laboral .....	16
<b>Ilustración 8</b> Resultados de Encuesta de Clima Laboral por Categoría .....	17
<b>Ilustración 9</b> Diagrama de Pareto: Insatisfacción del Clima Laboral.....	17
<b>Ilustración 10</b> Diagrama de Pareto: Ítems con Mayor Nivel de Insatisfacción .....	18
<b>Ilustración 11</b> Proceso de Coaching.....	29
<b>Ilustración 12</b> Estructura del Modelo GROW.....	30
<b>Ilustración 13</b> Proceso Hacia el Liderazgo .....	32
<b>Ilustración 14</b> Liderazgo y Trabajo en Equipo .....	37





## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Encuesta de Clima Laboral .....	50
<b>Anexo 2</b> Descripción de Puesto .....	51
<b>Anexo 3</b> Evaluación la Rueda de la Vida.....	52
<b>Anexo 4</b> Actividad Gestión del Tiempo.....	53
<b>Anexo 5</b> Establecimiento de Objetivos .....	54
<b>Anexo 6</b> Actividad Ajuste de Equipo.....	55
<b>Anexo 7</b> Base de Datos.....	56





## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA

#### 1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Manufacturas América E.I.R.L., es una empresa fundada en el año 1988, líder en la confección ropa infantil en tejido de punto y plano, especialmente en algodones Pima y Orgánico.

Tenemos una amplia gama de productos dirigidos a diferentes nichos de mercado, abarcando desde prendas básicas hasta prendas más elaboradas con mayor valor agregado. (Manufacturas América, 2021)

#### *Ilustración 1*

*Vista Frontal de la Empresa Manufacturas América E.I.R.L.*



Fuente: (Manufacturas América, 2021)

#### 1.2. PERFIL DE LA EMPRESA

Manufacturas América E.I.R.L., es una empresa enfocada a la confección de prendas y accesorios para niños desde T/RN – T/6 años. La gran variedad de modelos; exclusivos y de excelente calidad le ha permitido fidelizar clientes de marcas muy reconocidas en el mercado nacional e internacional.

En la actualidad tiene una capacidad de producción aproximada de 150,000 prendas por mes.





Cuenta con los procesos de estampado, corte, bordado industrial, bordado a mano, costura, acabado, despacho, tejido y el área de desarrollo del producto (D.D.P.) que está orientada a ofrecer un servicio integral para la elaboración de muestras en coordinación directa con los clientes, aportando experiencia y aplicando las nuevas tendencias del mercado.

La empresa, se encuentra comprometida con la seguridad integral en las diferentes actividades que realiza como parte de la cadena de suministro Internacional; por ello cuenta con la certificación de Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC (Business Alliance for Secure Commerce)<sup>1</sup>.

### 1.2.1. Datos de la empresa

**Tabla 1**

*Datos de la Empresa*

<b>Gerente</b>	: Chau Chang Carlos
<b>Rubro</b>	: Empresas Manufactureras
<b>RUC</b>	: 20100440653
<b>Razón Social</b>	: Manufacturas América E.I.R.L.
<b>Tipo de Empresa</b>	: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
<b>Página Web</b>	: <a href="http://www.manufacturasamerica.com/index.php">http://www.manufacturasamerica.com/index.php</a>
<b>Inicio Actividades</b>	: 01 de octubre de 1988
<b>Actividad Comercial</b>	: Fabricación de prendas de vestir infantil
<b>Dirección Legal</b>	: Av. Los Castillos N.º 504 – 508 Urb. Industrial San Francisco – Ate / Lima – Perú - <b>Teléfono:</b> (511) 4366991.

Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)

### 1.2.2. Clientes principales y países de distribución

- **Baby Cottons**

**Perú:** <https://www.babycottons.com.pe>

**EE. UU. y Argentina:** <https://www.babycottons.com/>

<sup>1</sup> BASC, en español significa Alianza Empresarial para un Comercio Seguro.





- **Petit Oh**  
**España:** <https://www.petitoh.com>
- **Kissy & Kissy**  
**EE. UU.:** <https://kissykissy.com>  
**Reino Unido:**
- **Cassandra, Trousseau, Bao. Bao, Primmi, etc.**

### 1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Manufacturas América E.I.R.L., inicia operaciones el 01 de octubre de 1988 fabricando prendas infantiles de la marca “Nenes”, marca propia la cual se distribuía a nivel local. En ese entonces gran parte de sus procesos productivos como patronaje, tizado, corte se realizaban manualmente.

En el año 1992 inicia exportaciones a EE. UU. con la marca “Kissy & Kissy”, posteriormente la marca “Baby Cottons”, “Petit Oh” entre otros. Este incremento en la producción para más clientes conlleva a la adquisición de un sistema de patronaje industrial computarizado denominado “Audaces” que permite la realización de patrones y tizado computarizado en un menor tiempo.

En 1995 implementa el área de bordado industrial.

En el 2010 amplía su infraestructura e implementa el área de estampado.

En el 2012 implementa el área de corte, con una cortadora automática, implementa también el área de bordado a mano y tejido industrial.

Actualmente provee en promedio a 12 clientes en distintos países con prendas según la temporada tales como; enterizos, pantalones, vestidos, casacas, polos, bodies, chaqueta, gorro, mantas, zapatitos, baberos; chompas, pantalones tejidos, etc.





**Ilustración 2**

*Área de Desarrollo del Producto*



Fuente: (Manufacturas América, 2021)<sup>2</sup>

**Ilustración 3**

*Confección de Enterizo Acolchado*



Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)<sup>3</sup>

**1.3.1. Misión**

Proporcionar a nuestros clientes un servicio integral y de calidad para el desarrollo y producción de sus prendas; conservando buenas prácticas empresariales e incentivando la participación de todos los trabajadores

---

<sup>2</sup> Área de Desarrollo del Producto implementado con el sistema Audaces y equipos para la elaboración de moldes, tizado e impresión de estos.

<sup>3</sup> Confección de enterizo acolchado para temporada de invierno, en el área de muestras para el cliente Baby Cottons.





dentro de un clima de orden, compromiso y colaboración. (Manufacturas América, 2021)

### **1.3.2. Visión**

La visión de Manufacturas América es ser la empresa número uno en el diseño y confección de ropa infantil tanto para el mercado local como extranjero, generando valor para los inversionistas, clientes y trabajadores. (Manufacturas América, 2021)

### **1.3.3. Valores**

Principales valores que son los cimientos de nuestra empresa:

- Honestidad
- Compromiso y Colaboración
- Integridad
- Respeto. (Manufacturas América, 2021)

## **1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

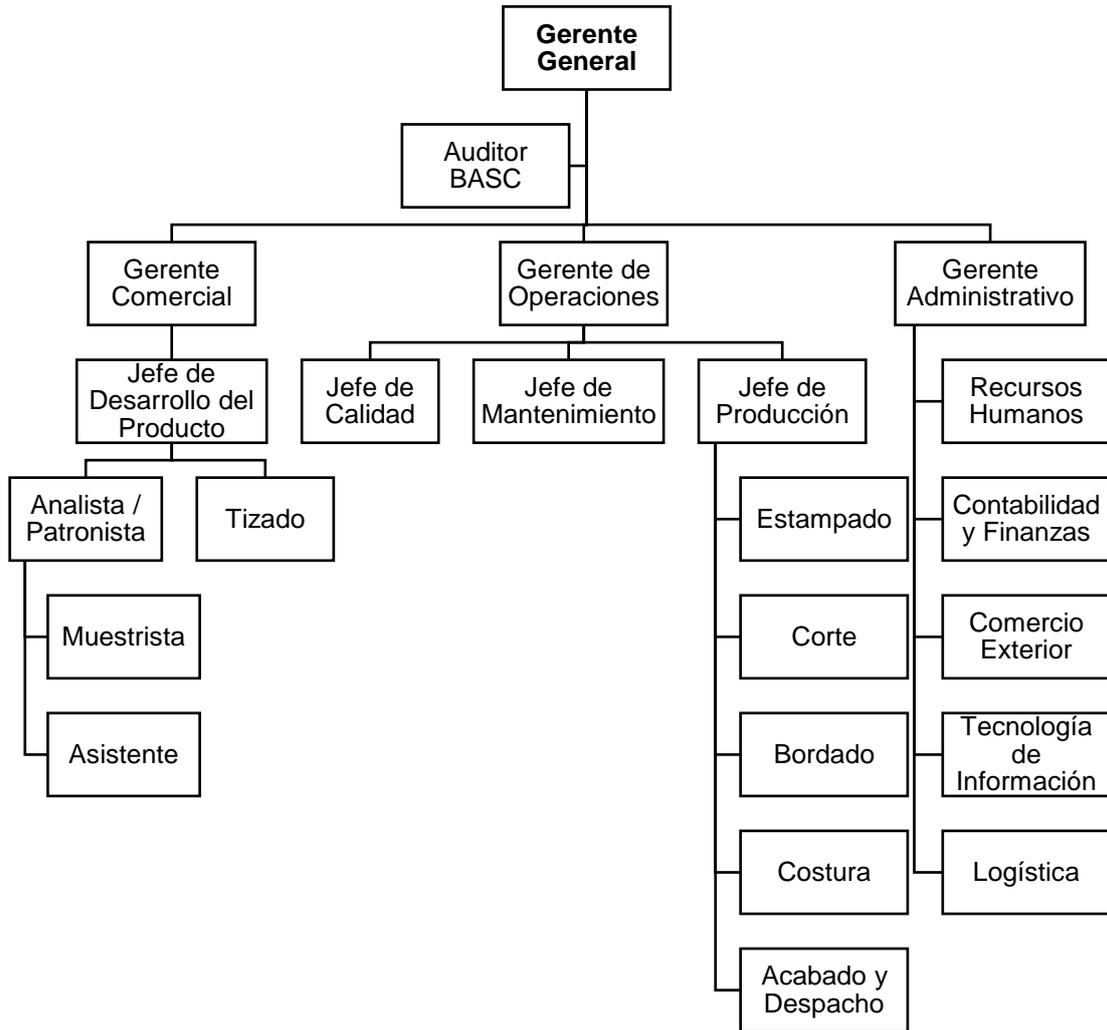
Se observa una organización de tipo vertical, donde la delegación de autoridad y flujos de comunicación va de arriba hacia abajo como se muestra en la siguiente ilustración.





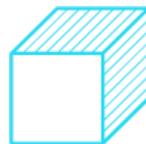
**Ilustración 4**

*Organigrama de la Empresa Manufacturas América E.I.R.L*



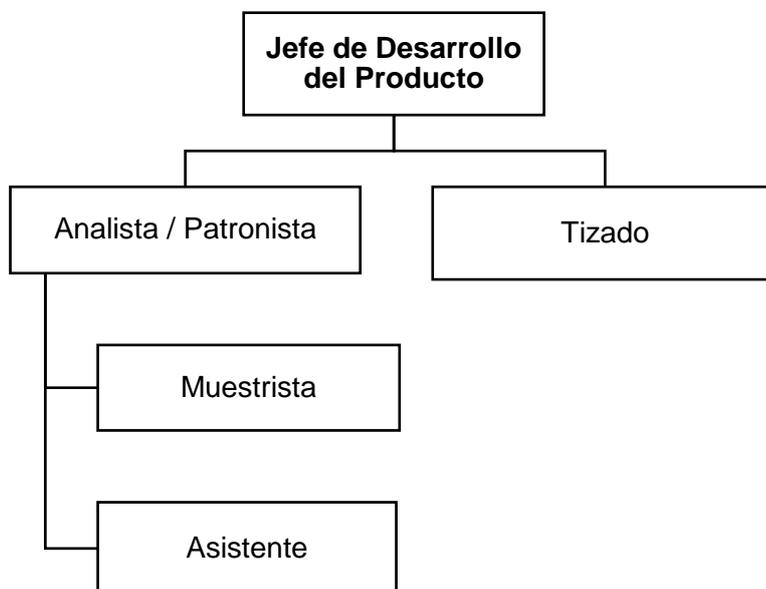
Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)





**Ilustración 5**

*Organigrama Área de Desarrollo del Producto<sup>4</sup>*



Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)

**1.4.1. Descripción de las áreas funcionales de D.D.P.**

**Jefe de Desarrollo del Producto**

Planificar el proceso de muestras; trabajar en coordinación con el gerente de operaciones referente a cantidad de colecciones y prendas por temporada, fijar fecha para entrega de muestras y producción evaluando la factibilidad logística de insumos, materia prima.

Coordinar con el cliente detalles de modelos nuevos. Ingresar precios de materia prima e insumos al formato de costos y enviar precio final de prenda al cliente.

Apoyo con el seguimiento y avance de los tizados, hojas de tendido, consumos telas.

---

<sup>4</sup> Organigrama del área específica para el caso de estudio.





### **Analista/Patronista**

Recepción del boceto o ficha técnica del cliente para elaborar los patrones bases, escalado de tallas y confección de prenda con la colaboración de los muestristas; revisar las muestras con el cliente y ejecutar las correcciones y observaciones.

Tomar medidas en prenda terminada y evaluar el encogimiento de tela.  
Elaborar fichas con especificaciones técnicas para todas las áreas afines y guiar o disolver dudas de los supervisores de producción.

### **Muestristas**

Confeccionar muestras según especificaciones e indicaciones del patronista y ficha técnica.

Elaborar pruebas para evaluar viabilidad de algunas operaciones complejas de costura, sacar tonos de combinación para la decoración de prendas (picot, zig zag, recubierto y engarzado)

### **Asistente**

Asistir a los muestristas y patronistas habilitando cortes de muestras, hilos e impresión de fichas técnicas y marcadores para las áreas de producción.

### **Tizado**

Recepción de pedidos del área comercial, elaborar hojas de tendido, consumos y requerimientos de tela por cliente y colección.

Abastecer al área de corte con tizados de muestras y producción.

Calcular consumo de tela por prenda, ingresar datos generales de materia prima e insumos al formato de costos.

## **1.5. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA**

### **1.5.1. Análisis externo**

#### **Análisis del entorno general PEST**





**Factores políticos:** actualmente debido al cambio de gobierno se vive una incertidumbre respecto a las exportaciones.

Referente a la normativa, la empresa cumple con todos los requerimientos legales del estado que exige para la protección de sus clientes y trabajadores.

**Factores económicos:** el incremento del precio del dólar, por la inestabilidad política en el Perú está generando incremento en el precio de los productos.

**Factores sociales:** en Perú un país creativo, el mercado textil se encuentra en constante crecimiento, pues con el pasar de los años las creencias, valores, costumbres y formas de vivir van desapareciendo. Hoy en día absolutamente todos buscan la exclusividad y es que estar a la moda no es costoso; muchos emprendedores suelen confeccionar prendas idénticas a marcas muy reconocidas, pero a costos accesibles para la población.

**Factores tecnológicos:** participar en la economía circular e innovar la industria 4.0 causara crecimiento en la industria textil. Alinearse a las tendencias de equipos, máquinas y softwares generara mayor productividad y competitividad.

### 1.5.2. Análisis del entorno competitivo

**Competencia:** La escasez de empresas con experiencia en confección y exportación de ropa para bebés; contar con infraestructura adecuada, la calidad y buen precio del producto garantizan la sostenibilidad de Manufacturas América E.I.R.L.

**Proveedor:** Trabajar con variedad de diseños y colores, no llegar a cantidades mínimas requeridas; materia prima e insumos con un tratamiento especial (libre de plomo y certificadas), para cumplir las especificaciones técnicas del cliente; hace que el poder de negociación con los proveedores sea bajo.

**Rivalidad entre competidores:** Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021) el crecimiento poblacional del año





2020 fue de 1.54% (aprox. 494 548 recién nacidos en 2020) y la proyección estimada de la tasa de crecimiento para los próximos 5 años es de 5.2%. El crecimiento del mercado es constante por tanto la rivalidad con los competidores es mínima.

**Productos sustitutos:** Los costos de los productos sustitutos actuales son superiores por tanto su impacto será mínimo (aplicación de tela kapok en pijamas). Lo que se observa con mayor frecuencia son las imitaciones que generalmente la producen talleres informales y no sería exportables.

**Cliente:** Es la razón de ser de la compañía, las variables antes descritas, permiten que la empresa tenga un alto poder de negociación.

### 1.5.3. Análisis frente a la COVID - 19

La **COVID – 19** en su etapa inicial afecto a muchas industrias impactando negativamente en nuestra economía, el sector textil no fue ajeno a ello; muchos cerraron sus puntos de ventas, paralizaron la producción, cancelaron la exportación por cierre de fronteras generando costos de almacenamiento, reducción de personal, etc.

Sin embargo, el incremento de población no se detuvo; por tanto, la demanda de fabricación de ropa para bebés se mantiene constante, es más, esta coyuntura obligo a muchas empresas incorporarse al mundo digital que al ser manejado adecuadamente le permitirá ampliar su cartera de clientes.

Manufacturas América E.I.R.L., también reinicio operaciones con una nueva estrategia para la confección de prendas básicas fuera de planta. Es decir, incremento la terciarización del proceso de costura de prendas básicas, manteniendo solo el área de costura para la confección de prenda complejas y urgencias. Esto implica que las áreas directamente relacionadas con este proceso funcionen de manera eficaz y eficiente.





#### 1.5.4. Análisis interno

##### Recursos y capacidades

**Recursos tangibles:** Cuenta con una infraestructura o área física de 3 000m<sup>2</sup>; en el aspecto financiero: E.I.R.L. manejo económico-financiero conservador.

**Recursos intangibles:** En el aspecto tecnológico, posee la página web corporativa con información relevante de la empresa, procesos, materia prima empleada, productos, clientes e información de contacto y además de un sistema de patronaje computarizado “Audaces”

##### **Organizativas**

Mas de 30 años de experiencia han permite fidelizar nuevos clientes y crear una buena imagen y reputación.

##### **Recursos Humanos**

Manufacturas América E.I.R.L., cuenta con 202 empleados con conocimiento en la industria textil; satisfaciendo así las necesidades de cliente.

El desempeño de capital humano en la industria textil es intensiva y demandante por lo que es necesario capacitar al personal no solo en temas productivos, sino también en temas de manejo de emociones, estrés y habilidades blandas.

En relación con el ambiente laboral, se percibe un nivel de motivación bajo optando en la mayoría de los casos por el abandono laboral y en consecuencia alta rotación de personal.

#### 1.1.1. Análisis FODA

En el siguiente análisis FODA, visualizaremos la situación actual de la empresa y así obtener un diagnóstico preciso de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



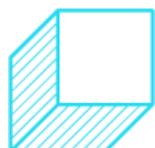


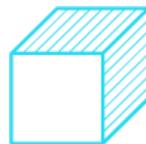
**Tabla 2**

*Matriz FODA de la Empresa Manufacturas América E.I.R.L.*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>F1:</b> Más de 30 años de experiencia en fabricación de prendas para bebés</li> <li>- <b>F2:</b> Participación y compromiso de la Gerencia General en implementación de mejoras</li> <li>- <b>F3:</b> Calidad en la confección de sus prendas y materia prima empleada.</li> <li>- <b>F4:</b> Estabilidad económica</li> <li>- <b>F5:</b> Buenas relaciones con sus clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>O1:</b> Mejora en infraestructura y desarrollo del personal</li> <li>- <b>O2:</b> Incorporar nuevos clientes</li> <li>- <b>O3:</b> Posicionamiento en el ranking de mejores empresas exportadoras</li> <li>- <b>O4:</b> Incorporación a las nuevas tendencias de la industria 4.0</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>D1:</b> Alta rotación de personal.</li> <li>- <b>D2:</b> No cuenta con un sistema de capacitación para sus trabajadores.</li> <li>- <b>D3:</b> No cuenta con una base de datos de estandarización de tallas</li> <li>- <b>D4:</b> Ausencia de procedimientos en áreas claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>A1:</b> La competencia cuenta con tecnología avanzada generando mayor capacidad de producción; a un menor costo.</li> <li>- <b>A2:</b> La inestabilidad política genera incertidumbre en los inversionistas.</li> <li>- <b>A3:</b> Alza de precios de materia prima y a consecuencia se incrementa el precio final del producto.</li> <li>- <b>A4:</b> Cierre de fronteras y modificación de normas legales para la exportación de productos</li> </ul>

Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)





**Tabla 3**  
*Análisis Estratégico FODA*

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>F1; F3 - O2; O3:</b> Desarrollo de nuevos productos para atraer nuevos clientes</li> <li>- <b>F2; F4 – O1; O4:</b> Implementar la economía circular e industria 4.0</li> <li>- <b>F5 – O3</b> Sostenibilidad a largo plazo y posicionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>F1; F2, F3 – A1; A2; A4:</b> La experiencia, calidad del producto y compromiso de la alta gerencia son factores claves para generar confianza y reducir la incertidumbre de los clientes al invertir</li> <li>- <b>F4; F5 – A3:</b> Negociar precios para la satisfacción de ambas partes.</li> </ul>
ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>D1; D2; - O1:</b> Implementar un área de retención del talento y programar capacitaciones para el personal</li> <li>- <b>D3 – O2; O4:</b> elaborar tabla de tallas estándar</li> <li>- <b>D4 – O3:</b> Desarrollar los procedimientos de todas las áreas, para mejorar e incrementar la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>D1; D2 – A2; A3; A4:</b> Ajustar gastos, realizar capacitaciones orientados al trabajo en equipo y productividad. A los clientes persuadirlos e inducirlos a la adaptabilidad</li> <li>- <b>D3; D4 – A1:</b> Trabajar los procedimientos en base a recursos actuales de la empresa</li> </ul>

Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)





## CAPÍTULO II

### REALIDAD PROBLEMÁTICA

#### 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El liderazgo y trabajo en equipo son competencias fundamentales en las organizaciones. En principio es esencial tener un liderazgo efectivo, pues son los líderes quienes hacen que el entorno laboral mejore, incentivan y orientan al equipo de trabajo a la práctica del trabajo en equipo para multiplicar su impacto.

Las organizaciones y sus distintas áreas son como los equipos de fútbol o basquetbol que para ganar un partido no basta tener al mejor jugador dentro del equipo, a pesar de que son los individuos quienes juegan los partidos, son los equipos quienes ganan los campeonatos. Lo mismo ocurre en las organizaciones para tener éxito no basta tener al mejor talento, se requiere desarrollar líderes y forjar el trabajo en equipo.

Desarrollar constantemente líderes en todos los niveles de la organización permite contar con un equipo de trabajo predispuesto a cualquier cambio y adaptable a cualquier circunstancia.

Por ello, Manufacturas América E.I.R.L., al reiniciar operaciones en la etapa de COVID – 19 decide evaluar el desempeño y la organización de todas sus áreas.

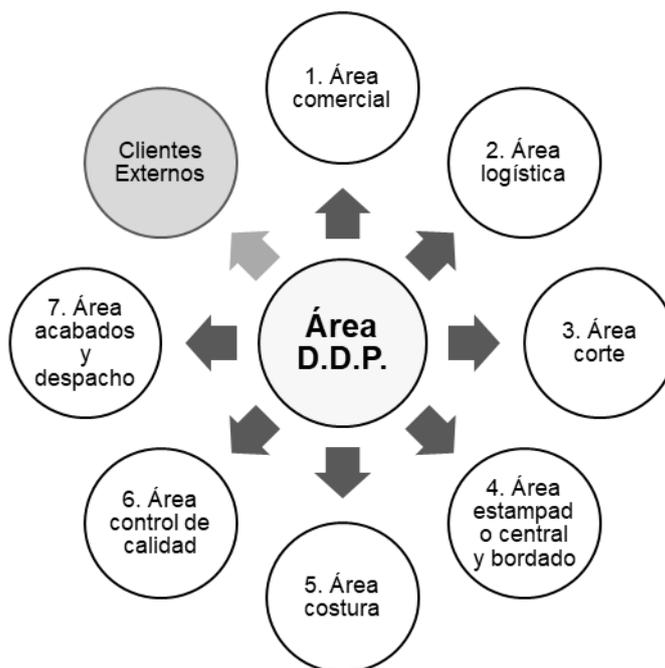
Al impulsar la confección de prendas básicas en talleres (fuera de la empresa) involucra a las demás áreas como avíos, D.D.P. y corte para la preparación de insumos, materiales, especificaciones con anticipación. Esto obliga la realización de un diagnóstico inmediato al área de D.D.P., pues a pesar de ser un área pequeña de 9 a 10 personas su participación y desempeño en el proceso de producción es la más importante.





**Ilustración 6**

*Relación del Área D.D.P. con Otras Áreas*

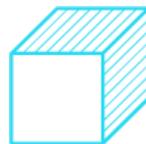


Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)

En primera instancia se realiza la recolección de información en una reunión con la alta Gerencia, gerentes de área y clientes internos en base a las siguientes preguntas: ¿el ambiente laboral es saludable?, ¿se observa integración entre sus miembros?, ¿el personal responde adecuadamente a su trabajo?, ¿crees que se necesita mejorar la infraestructura o tecnología? Y las respuestas fueron:

Poseen conocimiento técnico en el manejo de información, el ambiente laboral es tenso e incómodo, poca comunicación e integración entre los miembros, referente a los recursos materiales y tecnológicos indican que no consideran deficientes, pues se evidencian en buen estado ya que se renuevan y realizan mantenimientos periódicamente.





### 2.1.1. Identificación del problema

Para identificar las causas que generan un ambiente laboral tenso y poca comunicación e integración entre sus miembros se desarrolla una encuesta de satisfacción de clima laboral.

#### Desarrollo de encuesta

La encuesta realizada fue a los 10 trabajadores del área, se formularon 25 ítems, segmentados en 5 categorías para medir el nivel de satisfacción en liderazgo, trabajo en equipo, oportunidad de crecimiento, comunicación y motivación

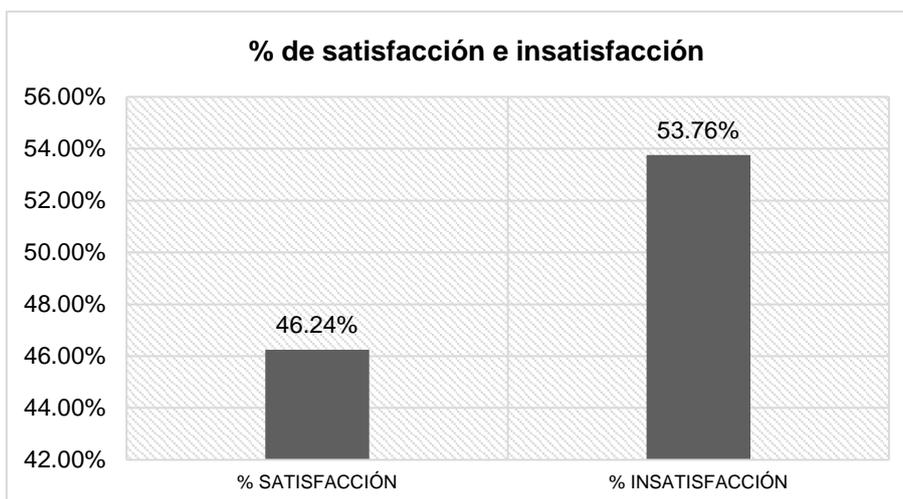
Anexo 1  
Encuesta de Clima Laboral

#### Resultados

La evaluación y análisis de la encuesta dio como resultado 46.24% en nivel de satisfacción y 53.76% en nivel de insatisfacción como se muestra en la ilustración.

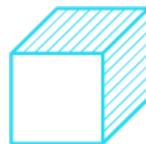
#### *Ilustración 7*

*Resultados de Encuesta de Clima Laboral*



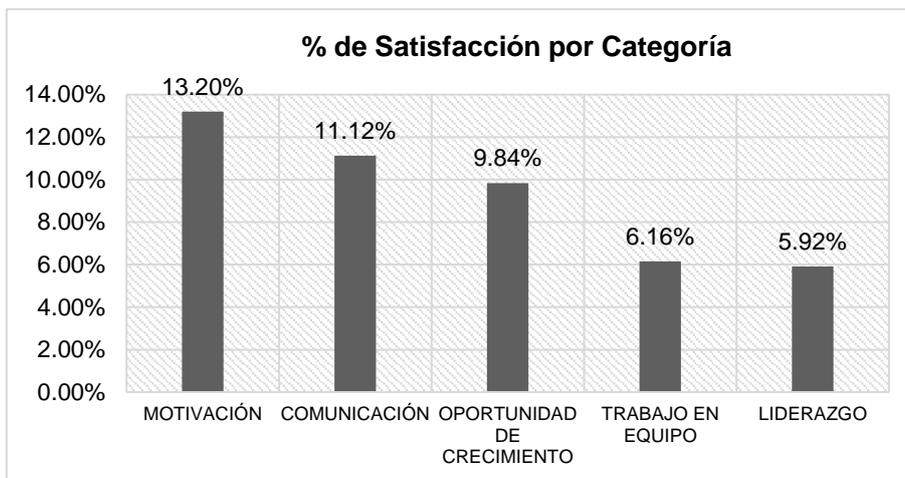
Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)





**Ilustración 8<sup>5</sup>**

*Resultados de Encuesta de Clima Laboral por Categoría*



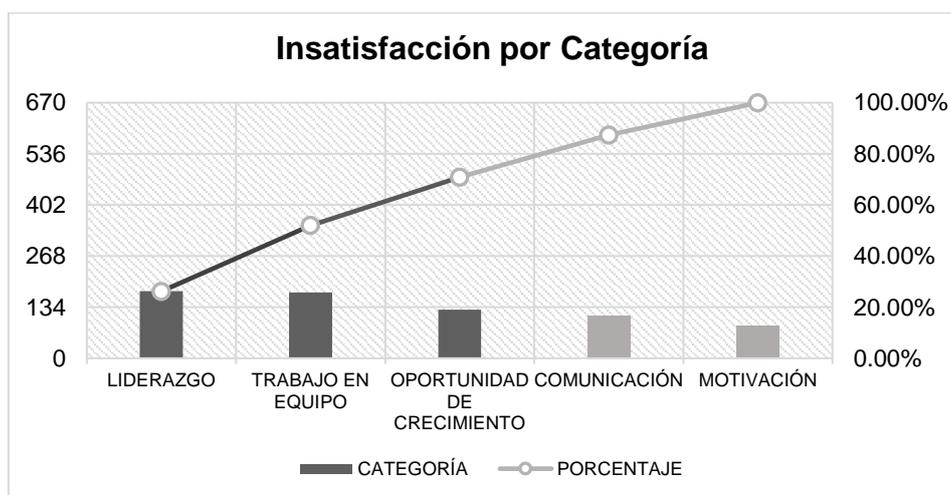
Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)

**Identificación de categorías con mayor porcentaje de insatisfacción**

Con los datos obtenidos de la encuesta se realiza un análisis en el Diagrama de Pareto para identificar las categorías que se deben priorizar en la mejora.

**Ilustración 9**

*Diagrama de Pareto: Insatisfacción del Clima Laboral*



Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)

<sup>5</sup> Nivel de satisfacción correspondiente a cada categoría.





Las categorías con mayor porcentaje de insatisfacción son:

Liderazgo 26,19%

Trabajo en equipo 25,74%

Oportunidad de crecimiento 18,90%

Estas 3 categorías representan el 70.83% de insatisfacción

Para un análisis más profundo, cada una de estas categorías también son evaluadas de manera individual y finalmente los ítems más relevantes de cada categoría también se someten al análisis de Pareto para identificar los ítems con mayor nivel de insatisfacción y trabajar en ellas.

**Ilustración 10**

*Diagrama de Pareto: Ítems con Mayor Nivel de Insatisfacción*



Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)

Los ítems con mayor nivel de insatisfacción en general son:

- ✓ Ítem 11, la empresa invierte en capacitación y educación
- ✓ Ítem 10, estamos orientados al resultado de equipo y no solo al individual





- ✓ Ítem 9, existe cooperación e integración entre los miembros del equipo
- ✓ Ítem 3, tiene experiencia en manejo de equipo
- ✓ Ítem 2, planifica y organiza adecuadamente las actividades del equipo
- ✓ Ítem 6, la jefatura del área orienta a los empleados a trabajar en equipo

### **Conclusión del análisis de encuesta**

Las categorías que generan el 70.83% de insatisfacción son: liderazgo, trabajo en equipo y oportunidades de crecimiento.

Se evidencia un liderazgo no efectivo y sin experiencia en el manejo de equipos, esto afecta directamente al trabajo en equipo porque no hay orientación para desarrollar y practicar la cooperación e integración entre los miembros generando así un clima laboral no favorable, pues los trabajadores están enfocados en resultados individuales mas no en objetivos y metas comunes. También se identificó que la compañía no tiene la cultura de realizar capacitaciones para el desarrollo y crecimiento del personal.

#### **2.1.2. Consecuencias del problema**

Los factores antes mencionados generan otras consecuencias que afectan la productividad de la empresa y son:

**Alta rotación de personal**, inadecuada supervisión y un clima laboral desfavorable son las principales causas por las que siempre el personal abandona el puesto de trabajo generando gastos constantemente ya que al realizar la contratación de un patronista generalmente se paga un instructor por la capacitación del manejo del software casi siempre el personal nuevo toma la capacitación y abandona.





En caso de ser tizadores, muestristas o manuales, el costo es menor ya que la inducción lo brinda el personal a cargo.

En ambos casos, al realizar la inducción la productividad del trabajador baja y con la intención de nivelarse el trabajador generalmente recurre a las horas extras.

**Errores de datos, diseño y tiempos muertos**, el poco relacionamiento entre los miembros del equipo genera errores en toda la cadena productiva que obligan a rehacer el trabajo generando tiempos muertos.

**Horas extras**, realizar horas extras por falta de organización y tiempos muertos es el factor que mayor gasto ha generado.

### Costos estimados generados el 2020

Los costos generados fueron calculados en base al sueldo mensual de cada trabajador.

**Tabla 4**

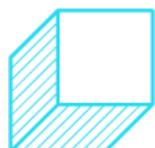
*Sueldo Mensual del Trabajador*

PUESTO	CANT. PERS.	SUELDO UNITARIO	SUB TOTAL
Jefe	1	S/ 8.000,00	S/ 8.000,00
Patronista	2	S/ 3.500,00	S/ 7.000,00
Tizador	3	S/ 2.500,00	S/ 7.500,00
Muestristas	3	S/ 2.000,00	S/ 6.000,00
Manual	1	S/ 1.200,00	S/ 1.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 29.700,00</b>

Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)

Y se determina de la siguiente manera:

$$\text{Valor hora} = \frac{\left( \frac{\text{Sueldo mensual}}{\text{Días laborados (30)}} \right)}{\text{Horas laboradas al día (8)}}$$





$$\text{Costos} = \left[ \frac{\left( \frac{\text{Sueldo mensual}}{\text{Días laborados (30)}} \right)}{\text{Horas laboradas x día (8)}} \right] \times \text{Horas invertidas}$$

**Tabla 5**

Costos Generados - 2020

FACTOR	COSTO ASOCIADO	CANT. PERS.	UNITARIO	SUB TOTAL
Contratación de personal.	Costos internos de reclutamiento RR.HH.	8	S/ 100,00	S/ 800,00
	Costos internos de reclutamiento RR.HH.	8	S/ 100,00	S/ 800,00
2 patronista	Entrevista con jefe de área	8	S/ 200,00	S/ 433,33
3 tizadores	Monitoreo al realizar prueba	2	S/ 29,17	S/ 58,33
2 muestristas	Capacitación software patronaje	5	S/ 850,00	S/ 1.950,00
1 manual	Adaptación al entono (inducción)	8	S/ 695,83	S/ 1.567,71
			<b>S/ 1.975,00</b>	<b>S/ 5.609,38</b>
Reprocesos y horas extras	Reprocesos por errores de modelo	2	S/ 335,42	S/ 670,83
	Reprocesos por errores de tizado/tela	3	S/ 833,33	S/ 2.500,00
	Horas extras	1	S/ 19.993,75	S/ 19.993,75
			<b>S/ 21.162,50</b>	<b>S/ 23.164,58</b>
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/ 28.773,96</b>

Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)





**Tabla 6**  
*Detalle de Cálculo de Horas Extras*

HORAS EXTRAS						
PUESTO	CANT. PERS.	SUELDO UNITARIO	VALOR HORA	VALOR HORA EXTRA	CANT. HORAS	SUB TOTAL
Jefe	1	S/ 8.000,00	S/ 33,33	S/ 41,67	60	S/ 2.500,00
Patronista	2	S/ 3.500,00	S/ 14,58	S/ 18,23	360	S/ 6.562,50
Tizador	3	S/ 2.500,00	S/ 10,42	S/ 13,02	540	S/ 7.031,25
Muestrista	3	S/ 2.000,00	S/ 8,33	S/ 10,42	288	S/ 3.000,00
Manual	1	S/ 1.200,00	S/ 5,00	S/ 6,25	144	S/ 900,00
<b>TOTAL</b>					<b>1392</b>	<b>S/ 19.993,75</b>

Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)

### 2.1.3. Análisis del problema

¿Capacitar en habilidades de liderazgo al personal del área D.D.P., mejorara el clima laboral e impulsara al trabajo en equipo?

### 2.1.4. Formulación del problema

Capacitar en habilidades de liderazgo al personal del área D.D.P., mejorara el clima laboral e impulsara al trabajo en equipo.

## 2.2. OBJETIVO DEL PROYECTO

### 2.2.1. Objetivo general

Realizar capacitaciones para el desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo al personal del área D.D.P., de la empresa Manufacturas América E.I.R.L.

### 2.2.2. Objetivo específico

- Mejorar del clima laboral del área de D.D.P.
- Fortalecer el liderazgo y trabajo en equipo
- Certificado de reconocimiento a los participantes





- Construir una base de datos de tiempos por actividad y ajustar la cantidad de horas extras.





## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DEL PROYECTO

#### 3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO

En el capítulo anterior se identificó un nivel de insatisfacción alto en el liderazgo del área de D.D.P. y que este a su vez afecta en el buen desempeño del trabajo en equipo.

#### 3.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.2.1. Antecedentes regionales

Tesis “Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la Planta Sur - Compañía de la Industria Metalmeccánica”, donde se desarrolla la metodología de encuestas para evaluar el liderazgo y plantea actividades para fortalecerlo.

##### 3.2.2. Antecedentes nacionales

###### Trading Fashion Line S.A. - Topitop

Consultoría en Liderazgo y crecimiento personal para todos los jefes de área.

###### Resultados

- Mejora en el ambiente de trabajo para ir de un liderazgo vertical a un liderazgo horizontal.
- Mejora en la comunicación entre jefes de áreas como tiendas, diseño, producción, marca.
- Aumento del liderazgo del gerente hacia sus mandos medios.
- Para con los dueños: Aumento de la visión interna de sus equipos de trabajo para alcanzar los objetivos económicos de la empresa (Life & Executive Coaching, 2021)





## **Consorcio textil Bags & Fits S.A.C.**

Ruta Estratégica Empresarial - Mentoring y Coaching Ejecutivo en Liderazgo. Gestión de Autoliderazgo y crecimiento personal en su equipo de ventas, y líderes de producción.

### **Resultados**

Ayuda a los líderes a obtener resultados reales en mejorar su autoconciencia en áreas clave que les ayudaron a obtener mejores resultados en sus roles como líder. (Life & Executive Coaching, 2021)

## **3.3. BASES TEÓRICAS**

La investigación, análisis y desarrollo se realiza basado en las siguientes teorías.

### **3.3.1. Encuesta**

Según Gómez (2006), este tipo de instrumentos están compuestos de un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, considerando preguntas cerradas y abiertas configuradas de acuerdo con la necesidad y el objeto de la investigación. (Cañar Diaz, 2016)

### **3.3.2. Observación Naturalista**

Se desarrolla en el ambiente natural, sin hacer preguntas ni molestar a la persona que se está observando; con este método se obtiene datos relevantes ya que las personas no están conscientes de que están siendo evaluados y actúan de manera natural.

### **3.3.3. Liderazgo**

Capacidad de influir en el comportamiento de las personas para lograr que contribuyan de forma voluntaria y con convicción al logro de un objetivo en común. (Cañar Diaz, 2016)

“Liderazgo es influencia nada más, nada menos” – John C. Maxwell





### **3.3.4. Trabajo en equipo**

La Escuela de Negocios de Harvard da su definición de equipo: un pequeño número de personas con capacidades complementarias que se comprometen alcanzar un objetivo común, con metas de desempeño y enfoque, para lo cual mantienen recíprocamente la actitud de rendir cuentas. (Maxwell, John C., 2012)

### **3.3.5. Principio de Pareto**

Llamado así por el economista italiano Vilfredo Pareto quien lo formuló en 1895, este principio es también conocido como el principio 80/20.

Es una herramienta que permite identificar prioridades de un conjunto de elementos analizados. El principio de Pareto aplicados en las empresas dice: El 20% de sus prioridades le dará el 80% de su producción Si empleas su tiempo, energía, dinero y personal en el 20% principal de sus prioridades (John C. Maxwell, 2018)

### **3.3.6. Coaching**

El coaching es una metodología que ayuda a las personas a alcanzar su potencial elevando, su conciencia sobre lo que son, lo que quieren ser y lo que desean alcanzar, encontrando sus fortalezas, rediseñando sus creencias limitantes y construyendo las estrategias necesarias para empezar, persistir y alcanzar el objetivo por sí mismos. (Life & Executive Coaching, 2021)

Para la International Coach Federation (ICF) el coaching es entrenamiento en habilidades de comunicación y liderazgo que fomentan el autoconocimiento y el contacto de la persona con su entorno.

Timothy Gallwey experto en educación y tenis, a mediados de los años 70 reflexionó sobre los obstáculos que padecían los deportistas y los pensamientos negativos que se generaban; fue cuando decide escribir manuales enfocados a vencer los obstáculos y mejorar su rendimiento.





En los 80 Thomas J. Leonard transformó este concepto latente y lo puso al alcance de todos.

### 3.4. BASES NORMATIVAS

- R. M. N.º 375-2008-TR Norma básica de ergonomía y de procedimiento de evaluación de riesgo disergonómico, título VIII, organización del trabajo (Gob.pe, 2020)
- Constitución Política del Perú de 1993, artículos 25°, refiere a las horas máximas de las jornadas de 8h diarias y 48h semanales
- Constitución Política del Perú de 1993, artículos 26°, igualdad de oportunidades sin discriminación.

### 3.5. DESARROLLO DE PROYECTO

#### 3.5.1. Conformación del equipo

**Gerente general:** Responsable de aprobar los recursos necesarios para realización de las mejoras.

**Asistente de gerencia:** Responsable del desarrollo general del proyecto; recolección de antecedentes, evaluación del clima laboral del área D.D.P., realización de encuesta, evaluación y análisis del problema, plantear soluciones, contactar al capacitador, coordinación para desarrollo de las capacitaciones, evaluación de resultados post capacitación.

**RR.HH.** Facilitar información.

**Personal:** Responsables de asistir puntualmente a las capacitaciones, aplicar la información compartida, realizar las tareas asignadas. Consta de 10 personas distribuidas de la siguiente forma:

- 1 jefe
- patronistas





- tizadores
- muestristas
- 1 manual

### **3.5.2. Recolección de datos personales / tareas**

Se inicia la recolección de información a través del formato **Anexo 2** Descripción de Puesto, donde el participante proporciona sus datos personales y la descripción detallada de su función básica, actividades y tareas específicas, si tiene a cargo algún otro participante, su desarrollo profesional y finalmente una firma que consolida la información brindada.

Esta información es importante para conocer las actividades que realiza cada trabajador y en base a ello plantear sus objetivos y metas en el desarrollo de las capacitaciones.

### **3.5.3. Metodología para el desarrollo de las capacitaciones**

Estudios de la International Coach Federation (ICF) revela que las organizaciones que utilizan coaching empresarial mejoran en gestión, desempeño, manejo del tiempo y mayor crecimiento.

Basados en esta afirmación y estudios realizados sobre su efectividad se aplicará el coaching como método de aprendizaje para la formación de líderes y el desarrollo del trabajo en equipo.

#### **¿Qué es Coaching?**

Es el proceso de interacción entre un coach (entrenador) y un cliente (coachee) con el objetivo de ayudarte a aprender, a crecer rompiendo paradigmas, creencias limitantes para tomar decisiones determinantes y alcanzar metas significativas en lo personal, laboral y social.





**Ilustración 11**  
*Proceso de Coaching*



Fuente: (Integral, s.f.)

### **Aplicación del Coaching**

¿Cuándo, dónde y para que empleamos el coaching?

Listaremos algunas de las oportunidades más evidentes para aplicar el coaching en el trabajo.

- Motivación del personal
- Trabajo en equipo
- Desarrollo del personal
- Relaciones interpersonales
- Planificación y revisión
- Rendimiento
- Valoraciones y evaluaciones

**Principios del Coaching**, se centra en 3 principios:

**Ser un espejo**, el coach es un espejo que busca que el coachee puede identificar sus debilidades y errores mediante preguntas. El coach actúa como guía mostrando el potencial que tiene el coachee para que lo identifique y desee alcanzarlo.





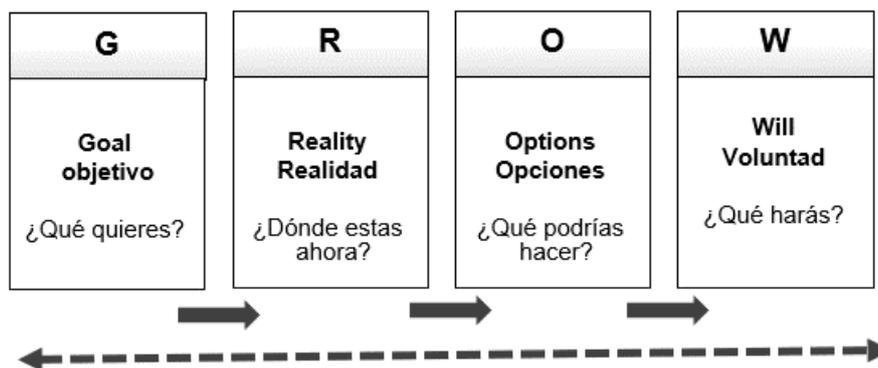
**Adaptarse**, la idea no es fabricar líderes con los mismos perfiles y capacidades, el coach debe adaptarse a cada perfil, identificar sus necesidades y contribuir con motivación y orientación para que este logre sus objetivos.

**Transformar**, la tarea fundamental del coach es identificar las debilidades y obstáculos que impiden que el coachee logre sus objetivos y a partir de ella buscar transformarlas.

**Modelo GROW creado por John Whitmore**, es una herramienta de coaching aplicada para el caso de estudio.

**Ilustración 12**

*Estructura del Modelo GROW*



Fuente: (Whitmore, 2018)

### 3.5.4. Desarrollo y fortalecimiento de liderazgo

Para el desarrollo de las capacitaciones tomamos como referencia las teorías, estrategias y actividades planteadas por John Maxwell.

#### ¿Qué es liderazgo?

Es la capacidad de influir en otras personas a fin de lograr que contribuyan de forma voluntaria y con convicción al logro de un objetivo en común.

#### Estilos de liderazgo

Según la perspectiva de cada autor existen diversos estilos de liderazgo como las de Daniel Goleman por ejemplo que divide en 6 estilos:





Orientativo (ven conmigo), afiliativo (las personas son lo primero), democrático (¿qué opinas tu?), ejemplar (haz lo que yo espero sin necesidad de que te lo cuente), formativo (inténtalo); Goleman afirma también de que los mejores líderes no aplican solo uno de los estilos sino más bien quienes aplican por lo menos cuatro estilos y los van adaptando a las circunstancias.

Por otro lado (John C. Maxwell, 2018) tiene otra perspectiva llamada “Los cinco niveles de liderazgo”.

**Nivel 1: Posición**, aquí se encuentran las personas que aún no han desarrollado ninguna habilidad de liderazgo es decir jefes que lograron un puesto por algún título; buscan seguridad basados en títulos más que en talentos. Lideran siempre con intimidación.

**Nivel 2: Permiso**, es cuando el líder logra que la gente trabaje para él a pesar de no estar obligado hacerlo. En este nivel el enfoque es construir relaciones, generar confianza y desarrollar influencia.

**Nivel 3: Producción**, en este nivel resultados no son individuales, el líder y su equipo producen resultados en conjunto. Es cuando la productividad aumenta, las personas alcanzan sus metas, reducen los despidos y la lealtad del equipo aumenta.

**Nivel 4: Desarrollo Humano**, es cuando se inicia la reproducción, “los líderes llegan a ser sobresalientes no por su poder, sino por su habilidad para empoderar a otros” (John C. Maxwell, 2018).

Este nivel es cuando el líder prepara a otros líderes a fin de tener un equipo en constante crecimiento y duradero.

**Nivel 5: Pináculo**, es el nivel superior, está basado en la reputación. Son líderes que han logrado desarrollar a otros líderes hasta el nivel 4; desarrollaron su influencia no solo en sus organizaciones sino fuera de ella e incluso fuera de sus países. Ejemplo: Nelson Mandela, Leonardo Da Vinci entre otros.



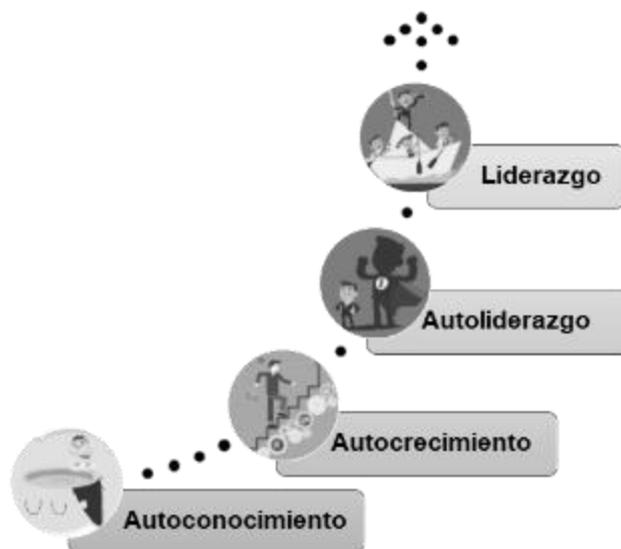


## Desarrollo del proceso de capacitación

A fin de alcanzar los objetivos propuestos y haber identificado de que no se realizó ninguna capacitación previa sobre el desarrollo y formación del personal planteamos los siguientes módulos en la secuencia mostrada:

### *Ilustración 13*

*Proceso Hacia el Liderazgo*



Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)

**Módulo de Autoconocimiento:** Es el punto de partida para desarrollar adecuadamente el desarrollo personal; realizar una introspección para identificar las fortalezas y debilidades que permitan fijar el punto de partida y hacia dónde se quiere ir.

### **Prueba Maxwell DISC**

**Objetivo:** Reconocer las emociones y sentimientos; identificar fortalezas y debilidades y reconocer ideas de comunicación según el perfil

**Desarrollo:** La evaluación a los participantes se desarrolla con la herramienta Maxwell DISC facilitado por el coach, esta herramienta de





autodiagnóstico e indicadores de la personalidad proporciona un informe detallado de cada participante sobre:

Como son, sus características, fortalezas, que no les gusta, como son cuando están bajo control, como son cuando están fuera de control, ideas para comunicarte.

El participante revisa el informe y resalta puntos predominantes de su personalidad y con ayuda del coach disuelve dudas para fijar estrategias de mejora; el coach por su parte también analiza la personalidad de cada participante para tener un mejor panorama y reconocimiento de los comportamientos de cada integrante, pues a pesar de que todas las personas son una combinación de las categorías **Dominante**, **Influyente**, **Estable** y **Conciencizado**, cada persona posee un grado diferente de cada estilo.

El informe de perfil DISC de cada participante ayudara también al líder a gestionar equipos de trabajo eficientes y crear estrategias de gestión para ayudar a quienes necesitan mejorar.

**Actividad:** Desarrollar la **Anexo 3** Evaluación la Rueda de la Vida personal, para complementar con la toma de conciencia de la situación actual en diferentes áreas de la vida como familia, amigos, salud, etc. y trabajar en ellas a fin de lograr un equilibrio.

### **Módulo de Autocrecimiento**

Para alcanzar su máximo potencial tiene que crecer y para crecer debe desarrollar habilidades y adquirir nuevos conocimientos, ser intencional y comprometerse con el proceso; el crecimiento no ocurre por sí solo.

**Coaching: Las 15 Leyes Indispensables del crecimiento– John C. Maxwell.**

**Objetivo:** Entender cómo funciona el crecimiento personal; desarrollar la actitud correcta y desarrollar habilidades.





**Desarrollo:** El coach proporciona los materiales, elementos conceptuales y prácticos para el desarrollo de los distintos temas; al finalizar cada capítulo se proporciona actividades para su desarrollo en base a lo aprendido y como puede aplicarlo en su vida. Por el cual los capítulos se desarrollan en base a leyes planteadas por el autor y son la **ley del / de la:**

**Intencionalidad,** al margen del resultado que obtengas en el proceso de crecimiento debes comprometerte con tu proceso hasta lograr el resultado esperado.

**Conciencia,** explica que debemos conocernos a nosotros mismos para crecer, saber cuáles son nuestras fortalezas y debilidades.

**Espejo,** ver el valor en uno mismo para obtener más valor, desarrollar confianza y autoestima.

**Reflexión,** de vez en cuando es necesario realizar pausas para reflexionar.

**Persistencia,** para lograr un crecimiento continuo debes tener autodisciplina, continuar a pesar de situaciones adversas.

**Entorno,** para crecer y mejorar debes estar en un entorno propicio.

**Diseño,** planifica estrategias para maximizar tu crecimiento.

**Dolor,** si logras manejar las malas experiencias tendrás un buen crecimiento, debes aceptar las malas experiencias y dominarlas.

**Escalera,** tu crecimiento personal dependerá de tu carácter.

**Banda elástica,** si quieres mantener un crecimiento continuo debes capacitarte constantemente.

**Compensación,** debemos sacrificar ciertas cosas para poder crecer.

**Curiosidad,** el crecimiento es estimulado al hacer preguntas.

**Modelo,** busca un mentor; el crecimiento personal es difícil si no tienes a quien seguir





**Expansión**, el crecimiento personal siempre aumenta nuestra capacidad, desarrolla un aprendizaje constante.

**Contribución**, desarrollar tu actitud permite ayudar a otras personas; pero no puedes dar lo que no tienes. Busca agregar valor en las personas. (Maxwell, John C., 2013)

**Actividad:** Realizar un mapa de sueños con imágenes y frases que desea lograr en su vida personal, material, físico, familiar, profesional, espiritual.

Ejemplo con imágenes de:

- ¿Quiénes son tu motor y motivo?
- ¿Dónde le gustaría vivir?
- ¿Qué lugares le gustaría conocer?
- ¿Qué te gustaría lograr de manera profesional?, etc.

Este mapa de sueños debe ser colocado en un lugar visible para inspirar y motivar en todo momento ya que se iniciará un proceso de crecimiento que te sacara de la zona de confort y es inevitable no atravesar la zona de miedo, por ello necesitas motivos muy fuertes para seguir con el proceso de crecimiento y sobre todo visualizar constantemente tus metas y sueños.

### **Módulo de autoliderazgo**

Es la base en la adquisición de liderazgo, ayuda a las personas a ser proactivas, disciplinados y tomar decisiones independientes. No se puede liderar a otras personas sin antes liderarse a uno mismo.

### **Coaching: Desarrolle el Líder que está en usted 2.0 – John C. Maxwell**

**Objetivo:** Desarrollar habilidades básicas para dar un paso significativo en el proceso de liderazgo; aprender a tomar decisiones en base a principios absolutos y no experiencias relativas y mejorar el clima laboral aplicando lecciones aprendidas.





**Desarrollo:** El coach proporciona los materiales, elementos conceptuales y prácticos para el desarrollo de los distintos temas; al finalizar cada capítulo se proporciona actividades para su desarrollo en base a lo aprendido y como puede aplicarlo para aumentar su influencia, eficacia e impacto en corto tiempo. Los capítulos para desarrollarse son:

- **Influencia**, identificar el nivel de liderazgo en que se encuentra según el nivel de influencia desarrollado.
- **Prioridades**, aplicación de principios y soluciones proactivas en base a prioridades.
- **Carácter**, desarrollar el carácter para las buenas relaciones personales y momentos de desafío.
- **Hacer un cambio positivo**, liderar cambios puede ser complicado, pero es la prueba esencial del liderazgo.
- **Resolución de problemas**, los problemas vienen acompañados de oportunidades, siempre habrá una respuesta si tienes claridad del problema.
- **Actitud**, alimente su pasión y sobrepase las expectativas, los líderes con actitud hacen lo que sea necesario para lograr objetivos.
- **Servir a las personas**, desarrollar la cualidad de servir a los demás sin importar la posición en la que te encuentras.
- **Visión**, es la cualidad indispensable del liderazgo, un líder sin visión podrá dirigir un equipo.
- **Autodisciplina**, desarrollar autodisciplina determina el éxito temporal o éxito sostenido.
- **Crecimiento personal**, el crecimiento es la única garantía de que mañana será mejor. (John C. Maxwell, 2018)





## Liderazgo

**Objetivo:** Elevar la influencia en los participantes y gestionar equipos de trabajo.

**Desarrollo coaching**, exclusivo para jefe de área, se desarrollará estrategias y habilidades para complementar el proceso de liderazgo.

**Actividad:** Desarrollar **Anexo 4**  
Actividad Gestión del Tiempo.

### 3.5.5. Desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo

Del mismo modo para el desarrollo de las capacitaciones del trabajo en equipo tomamos como referencia las teorías, estrategias y actividades planteadas por John Maxwell.

#### ¿Qué es trabajo en equipo?

Es un conjunto de personas que comparten habilidades, experiencias, dividen esfuerzos con el fin de multiplicar resultados, alcanzar metas y objetivos en común.

#### *Ilustración 14*

*Liderazgo y Trabajo en Equipo*



Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)

El liderazgo y trabajo en equipo están relacionados significativamente; cuanto mayor sea la influencia e interacción del liderazgo se obtendrá mejores resultados como equipo.





## Desarrollo de la capacitación

Coaching: El ABC del Trabajo en Equipo – John C. Maxwell.

**Objetivo:** Integrar al equipo de trabajo; incrementar la motivación; plantear objetivos como equipo y desarrollar actividades sugeridas

**Desarrollo:** El coach proporciona los materiales, elementos conceptuales y prácticos para el desarrollo de los distintos temas; cada pilar descrito muestra actividades que se deben aplicar y practicar con el equipo

**¿Como desarrollar un equipo que perdure?** El líder de un equipo tiene el poder de crear una cultura de liderazgo positivo aplicando constantemente los siguientes pilares:

**Motivación.** El reconocimiento, incremento de sueldo según su desempeño, buen clima laboral, desarrollo profesional y personal son factores claves para la motivación de las personas.

Actividad: organizar grupos de aprendizaje de 3 a 4 personas, enviarlos a un seminario o taller y al finalizar hacer que los designados enseñen al resto lo aprendido (crecer juntos)

Actividad: incremento salarial anual en base a su desempeño, desarrollo y metas alcanzadas.

**Comunicación.** Los equipos que mejor funcionan tienen altos niveles de conectividad; compartir ideas, percepciones, experiencias permitirán alcanzar soluciones sólidas a situaciones complicadas.

Actividad: fomentar todos los días la confianza para que los miembros del equipo realicen sugerencias o críticas sin sentirse amenazados. Compartir información con libertad de un espíritu de cooperación.

**Integración.** Los miembros del equipo deben sentirse integrados, seguros y aceptados; conocerse y compartir en el desarrollo de actividades en conjunto.







- 3) Rotar este papel por todos los integrantes y cada uno pone las fortalezas y debilidades de cada uno. Incluso puede colocar una sugerencia sobre lo comentado.

Esta práctica hará que haya comprensión de lo que piensan de ti y lo que tu piensas del equipo y cada uno tendrá áreas de mejora en las que debe trabajar.

### **Identificar el eslabón débil y fortalecer la cadena**

A pesar de que el líder quiera correr con todos los integrantes del equipo al mismo ritmo, no todos se unirán a la travesía pues algunos están en zona de confort y tienen temor salir de ella, no todos deberían unirse a la travesía porque posiblemente tengan otros planes y con dirección distinta a la tuya y no todos podrán unirse a la travesía porque seguramente no tienen la capacidad de mantener el ritmo del equipo.

Debes identificar al eslabón débil de tu equipo y tomar la decisión de entrenarlo o cambiarlo. Si aun decides entrenarlo en un periodo de tiempo y no resulta lo más saludable es darle la oportunidad de encontrar su espacio en otro lado.

Cuando un equipo se une y empieza a generar química, sinergia e impulso, su analogía está en la multiplicación. Es ahí cuando el eslabón débil comienza a perjudicar al equipo. Es la diferencia entre: (Maxwell, John C., 2012)

$$10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 10 = 100,000$$

Y

$$10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 5 = 50,000$$

La diferencia es de un 50%, la fuerza y movimiento del equipo puede compensar al eslabón débil por algún tiempo, pero no para siempre. Por el contrario, comenzará a generar incomodidad dentro del equipo.





“Aun cuando usted haya jugado el partido de su vida, es la sensación de trabajar en equipo lo que recordara” - (Maxwell, John C., 2012)

### **3.5.6. Certificado de reconocimiento a los participantes**

Al finalizar el desarrollo de formación la entidad que brindara el servicio de capacitación otorgara certificados de reconocimiento para los participantes.

### **3.5.7. Administración y seguimiento para la reducción de horas extras**

Al reducir la rotación del personal, mejorar la comunicación y organización de tareas e integración del equipo incrementa la productividad y por consecuencia se podría reducir la cantidad de horas extras.

Sin embargo, para tener un dato exacto de cuáles serían los tiempos mínimos y máximos de cada actividad; con el desarrollo de los formatos

**Anexo 2**

Descripción de Puesto, que en este punto fundamentalmente ayuda con la descripción de actividades diarias que realiza el personal, donde obtendremos los tiempos por actividad. Con esta información se generará una base de datos **Anexo 7** Base de Datos para calcular un tiempo promedio de las actividades y tener un punto de partida para tener un mejor control del desempeño de los participantes.

Con los tiempos promedios obtenidos se realiza una mejora planificación en base a tiempos por actividad y el seguimiento para verificar que se están cumpliendo o requiere un ajuste.

### **3.5.8. Encuesta de satisfacción post – capacitación**

Al finalizar la capacitación se realiza nuevamente la encuesta de satisfacción (**Anexo 1**) para medir el progreso de la implementación.

### **3.5.9. Análisis de encuesta post – capacitación**

Se realiza el análisis utilizando la misma metodología inicial.





### 3.5.10. Evaluación de resultado general

En base a la encuesta, las actividades y formatos trabajados se realiza un análisis general del mejoramiento del proyecto.

## 3.6. COSTOS DEL PROYECTO

### 3.6.1. Costos del desarrollo de capacitación

Las capacitaciones se realizarán dentro de las instalaciones y horario de trabajo, los materiales de trabajo serán facilitados por el expositor. Por lo tanto, los gastos generados serán:

**Tabla 7**  
*Costos de Capacitación*

MÓDULO	TEMA	RESPONSABLE	COSTO
Autoconocimiento	Evaluación y diagnostico DISC	Life & Executive Coaching	S/ 2.000,00
Autocrecimiento	Coaching en Las 15 Leyes Indispensables del Crecimiento	Liz Cajahuanca	S/ 0,00
Autoliderazgo	Coaching de Desarrolle el líder que está en usted 2.0	Life & Executive Coaching	S/ 2.000,00
Liderazgo	Coaching habilidades y estrategias de liderazgo ((jefe)	Life & Executive Coaching	S/ 2.000,00
Trabajo en equipo	Coaching del ABC del trabajo en Equipo	Liz Cajahuanca	S/ 0,00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>			<b>S/ 6.000,00</b>

Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)

### 3.6.2. Costos proyectados después de la capacitación

Para proyectar el impacto que generaría los costos después de las capacitaciones, nos apoyaremos a la experiencia del coach (expositor)





y en la teoría de Daniel Goleman, Boyatzis y Mckee que señalan que después de fortalecer la inteligencia emocional y el liderazgo, las compañías pueden aumentar su productividad en un 20% y 30%.

Por tanto, se realiza una proyección de reducción de 20% en rotación de personal y 30% en horas extras y reprocesos, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 8**

*Costos proyectados Después de Capacitación*

DESCRIPCIÓN	SUB TOTAL
Costo expositor	S/ 6.000,00
Reducción del proceso de contratación de personal un 20%	S/ 4.487,50
reducción de reprocesos y horas extras un 30%	S/ 16.215,21
<b>COSTO TOTAL ANUAL</b>	<b>S/ 26.702,71</b>

Fuente Propia: (Cajahuanca Raza, 2021)

Finalmente, pese a incluir los gastos de capacitación se obtendría un beneficio de S/ 2.071,25 soles.

**Tabla 9**

*Costo-Beneficio*

DESCRIPCIÓN	SUB TOTAL
Costos antes de la capacitación	S/ 28.773,96
Costos antes de la capacitación	S/ 26.702,71
<b>BENEFICIO COSTO TOTAL</b>	<b>S/ 2.071,25</b>

Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)





### 3.7. CRONOGRAMA DEL PROYECTO

El proyecto tiene una duración de ocho meses y una semana, las capacitaciones constan de 5 módulos, divididos en 28 sesiones y cada sesión consta de 2 horas. Se realiza los sábados de 8am a 10am; al finalizar cada módulo se realiza evaluaciones para medir el nivel de entendimiento, adaptación y aplicación de las lecciones aprendidas.

Al finalizar la formación se realiza la certificación de reconocimiento a cada integrante.





**Tabla 10**  
*Cronograma del Proyecto*

FASES	TAREAS	FECHA		SESIONES																																			
		INICIO	FIN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33			
Fase 1: Diagnostico	Evaluación inicial			█																																			
	Encuesta				█																																		
	Análisis de encuesta					█																																	
Fase 2: Desarrollo	Recolección de datos, cargos y funciones.					█																																	
	Módulo de Autoconocimiento					█	█	█	█																														
	Módulo de Autocrecimiento									█	█	█	█	█	█	█	█																						
	Módulo de Autoliderazgo																	█	█	█	█	█	█	█	█	█													
	Módulo de Liderazgo																	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█												
	Módulo de Trabajo en equipo																											█	█	█	█	█	█	█	█	█			
	Certificado de reconocimiento																																				█		
Fase 3: Resultados	Encuesta post - capacitación																																					█	
	Análisis de encuesta																																					█	
	Evaluación de resultados																																						█

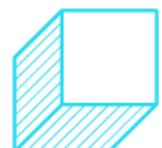
Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)





### 3.8. CONCLUSIONES

- El liderazgo y trabajo en equipo están relacionados significativamente; cuanto mayor sea la influencia e interacción del liderazgo se obtendrá mejores resultados como equipo.
- Las capacitaciones en autoconocimiento, autodesarrollo, autoliderazgo, liderazgo y trabajo en equipo contribuyen enormemente en la vida de cada participante, pues esto no solo le ayuda a mejorar en el ámbito laboral sino también en su vida personal, tendrá un gran impacto positivo en su entorno familiar y social.
- Desarrollar las habilidades blandas de los trabajadores permite contar con personas predisuestas y adaptables a cualquier cambio; a partir de ello será muy factible y eficaz implementar cualquier otro recurso.
- El liderazgo es el corazón del ecosistema, la mayoría de las empresas cuando deciden hacer cambios se centra en mejorar la infraestructura, los procesos, las máquinas, etc. sin embargo sino se centra también en las nuevas conductas y el entorno que se necesita para que la implementación funcione no se materializará el rendimiento deseado.
- El diagnóstico DISC permitió identificar el estilo predominante de cada participante y aspectos en los que se debe enfocar para su desarrollo.
- La alta rotación de personal constantemente genera gastos por reclutamiento a RR.HH. y en el personal de área disminución de su productividad ya que al momento de realizar la inducción la eficiencia del trabajador no será de un 100%.
- Para tener un buen manejo de equipo y lograr resultados el líder debe enfocarse como mínimo en alcanzar el nivel 3 de liderazgo.





### 3.9. RECOMENDACIONES

- Realizar reuniones periódicas para la elaboración y revisión de objetivos y metas. De no haberlos alcanzado, evaluar el por qué no.
- Evaluar al líder constantemente para generar compromiso de seguir creciendo y mejorar su relación con los trabajadores.
- Realizar encuestas anuales del clima laboral.
- Realizar capacitaciones periódicas para seguir fortaleciendo las debilidades del equipo; el crecimiento se da de manera progresiva por tanto es necesario retroalimentar constantemente.
- Generar espacios de auto crecimiento en la plataforma web donde se comparta una serie de información relevante, así el trabajador puede seguir en constante aprendizaje. Para incentivar su participación, cada vez que tomen un curso deberá dejar un comentario de su perspectiva y ser evaluado; al finalizar el año reconocerlo con un bono de crecimiento según el nivel alcanzado.
- Sugerir al área de RR.HH. realizar el diagnostico DISC en el proceso de reclutamiento a fin de contratar personal con habilidades acordes al área.
- Proyectar un incremento porcentual de salario anual en base al logro de metas alcanzadas, desarrollo personal y profesional.
- Promover la duplicación en el equipo, el compromiso de tener que enseñar hace que las personas tomen mayor conciencia, analicen y se preparen sobre lo que van a duplicar; el aprendizaje más importante viene del hacer y la comunicación mejora significativamente.





## CAPÍTULO IV

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cajahuanca Raza, L. M. (2021). Trabajo de Suficiencia Profesional de la EPII - Ingeniería Industrial. Lima, Perú: Medio Electrónico Propio.
- Cañar Díaz, P. (2016). *bibliotecadigital.univalle.edu.co*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10020/CB-0542477.pdf;jsessionid=3C675FC022436C08BF122918B1F8855F?sequence=1>
- Gob.pe. (2020). *Compendio de Normas Laborales del Régimen Privado 06.09.20..pdf*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/1423615-compendio-de-normas-laborales-del-regimen-privado-actualizado-al-6-de-setiembre-de-2020>
- INEI. (2021). *Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Integral, E. d. (s.f.). Obtenido de <https://escuelacoachingintegral.com/proceso-de-coaching/>
- John C. Maxwell. (2018). *Desarrolle el Lider que esta en Usted 2.0*. Estados Unidos de America: Grupo Nelson. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/23054/Capitulo2.pdf>
- Life & Executive Coaching. (2021). *3A Consulting Gestión del Talento Humano en Liderazgo*. Perú.
- Manufacturas América. (2021). *Empresa Manufacturas América E.I.R.L*. Obtenido de <http://www.manufacturasamerica.com/index.php>
- Maxwell, John C. (2012). *El ABC del Trabajo en Equipo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Maxwell, John C. (2013). *Las 15 Leyes Indispensables del Crecimiento*. Estados Unidos de America: International Standard Book.
- Whitmore, J. (2018). *Coaching for Performance*. Lima, Perú: Planeta Colombiana S.A.





## CAPÍTULO V

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Ambiente laboral.** - es el estado de las comunicaciones entre empleados y jefes, su nivel de bienestar y satisfacción en un momento concreto.

**Clima laboral.** - es el resultado de todos los ambientes laborales que se dan a lo largo de un periodo de tiempo.

**Coach.** – (tutor o instructor) entrenador del coachee.

**Coachee.** – (aprendiz) persona que recibe conocimientos y herramientas de parte del coach para desarrollar su potencial en un proceso de coaching.

**Coaching.** - metodología de aprendizaje dinámica e interactiva donde el coach instruye, entrena, prepara y ayuda al coachee.

**Introspección.** - Análisis que una persona hace de su propia conciencia o de sus estados de ánimo para reflexionar sobre ellos.

**Ficha técnica.** - hoja de especificaciones técnicas de un determinado producto.

**Habilidades blandas.** – o habilidades interpersonales; es la combinación de habilidades sociales, de comunicación, forma de ser, etc. Es decir, la forma en que te relacionas e interactúas con los demás.

**Muestristas.** - profesional que desarrolla la confección de muestras

**Patronista.** - profesional que desarrolla los patrones de costura, elaboración de moldes de las prendas.

**Tizado.** - posicionar los patrones de un determinado modelo sobre tela o papel para realizar cortes.





## CAPÍTULO VI

### ANEXOS

#### Anexo 1

#### Encuesta de Clima Laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL						
La siguiente encuesta tiene como fin identificar las oportunidades de mejora del clima laboral en la organización, para el cual pedimos tu apoyo respondiendo a las siguientes afirmaciones.						
INSTRUCCIONES						
Marca con un "X" dentro del recuadro según la escala valorativa. 5. Total mente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Neutro 2. En desacuerdo 1. Total mente desacuerdo						
A	LIDERAZGO (jefe inmediato)	5	4	3	2	1
1	Estimula el desarrollo de las capacidades del personal					
2	Planifica y organiza adecuadamente las actividades del equipo					
3	Tiene experiencia en manejo de equipos					
4	Si el personal comete algún error. Se involucra para ayudar a solucionarlo					
5	Reconoce sus errores					
B	TRABAJO EN EQUIPO	5	4	3	2	1
6	La jefatura del área orienta a los empleados a trabajar en equipo					
7	Se siente cómodo con sus compañeros					
8	Existe respeto entre los miembros del equipo					
9	Existe cooperación e integración entre los miembros del equipo					
10	Estamos orientados al resultado del equipo y no solo al resultado individual					
C	OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	5	4	3	2	1
11	La empresa invierte en mi capacitación y educación					
12	Se puede ascender de puesto					
13	La empresa me brinda oportunidades de desarrollo profesional					
14	Conozco cuales son mis fortalezas y debilidades					
15	Me siento capacitado para realizar mi trabajo eficientemente					
D	COMUNICACIÓN	5	4	3	2	1
16	Todos los empleados conocemos las metas del área					
17	Se informa al empleado periódicamente sobre el avance de metas					
18	Los empleados conocen el rol que deben cumplir					
19	Puedo conversar abiertamente con mis compañeros de trabajo					
20	Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el jefe y yo					
E	MOTIVACIÓN	5	4	3	2	1
21	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente					
22	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes					
23	Cuando realizo un buen trabajo recibo reconocimientos					
24	La empresa aprecia y valora las ideas					
25	Cree que su salario está acorde con el trabajo que realiza					
F	¿Como te gustaría ser reconocido por tu buen desempeño?					
1	Empleado del año					
2	Bono extra					
3	Horas Libres					
4	Certificado de reconocimiento					

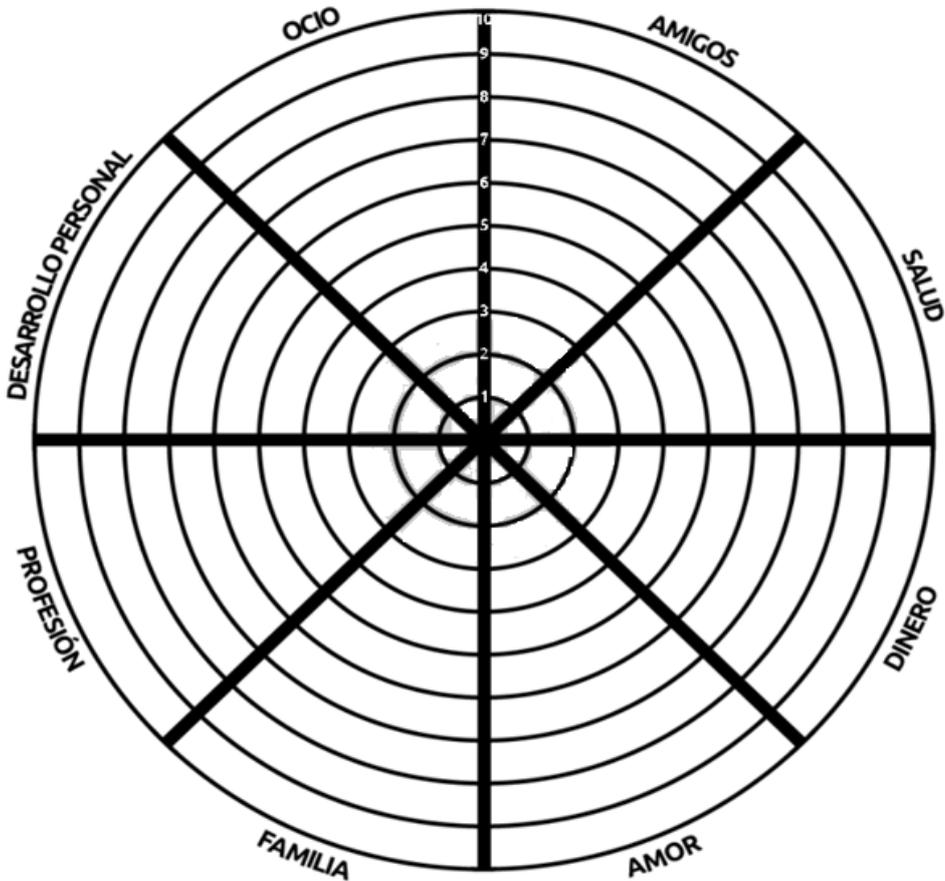






**Anexo 3**

*Evaluación la Rueda de la Vida*

	<b>FORMATO DE EVALUACIÓN "LA RUEDA DE LA VIDA"</b>		
	Código: D.D.P. -	Versión:	Período:
	Fecha:	Página:	De:            a:
Nombre:		Cargo:	
			
COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS:			

Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)





**Anexo 4**

*Actividad Gestión del Tiempo*

	<b>FORMATO CUADRANTE DE EISENHOWER - GESTIÓN DEL TIEMPO</b>			
	Código: D.D.P. -	Versión:	Período:	
	Fecha:	Página:	De: a:	
Nombre:		Cargo:		
<b>- URGENTE +</b>				
<b>- IMPORTANTE +</b>	Tarea:	Horas:	Tarea:	Horas:
	Agendar la tarea para no olvidarla y realizarlo		¡Máxima prioridad, hazlo ahora!	
	Tarea:	Horas:	Tarea:	Horas:
Tareas que crees, que no te corresponde o ponerlo en cuarentena hasta que adquiera urgencia e importancia		Tareas que puedes delegar		
COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS:				

Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Base teórica Steven Covey- “Los 7 Hábitos de la gente Altamente Efectiva”.





**Anexo 5**

*Establecimiento de Objetivos*

	FORMATO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		
	Código: D.D.P. -	Versión:	Período:
Fecha:	Página:	De: a:	
Nombre:	Cargo:		
OBJETIVOS	RESULTADOS		
<b>1.CREAR EFICIENCIA (Personal)</b> •Objetivo 1:  •Objetivo 2:  •Objetivo 3:			
<b>2.CREAR EFICIENCIA (Equipo)</b> •Objetivo 1:  •Objetivo 2:  •Objetivo 3:			
<b>3.DESARROLLO PERSONAL</b> •Objetivo 1:  •Objetivo 2:  •Objetivo 3:			
<b>4.DESARROLLAR A OTROS</b> •Objetivo 1:  •Objetivo 2:  •Objetivo 3:			
COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS:			

Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)





**Anexo 6**  
*Actividad Ajuste de Equipo*

	FORMATO DE ACTIVIDAD: AJUSTE DE EQUIPO		
	Código: D.D.P. -	Versión:	Período:
	Fecha:	Página:	De: a:
<b>Nombre:</b>	<b>Cargo:</b>		
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>		
2. Nombre y apellido:			
Sugerencia:	Sugerencia:		
3. Nombre y apellido:			
Sugerencia:	Sugerencia:		
4. Nombre y apellido:			
Sugerencia:	Sugerencia:		
5. Nombre y apellido:			
Sugerencia:	Sugerencia:		
6. Nombre y apellido:			
Sugerencia:	Sugerencia:		
7. Nombre y apellido:			
Sugerencia:	Sugerencia:		
8. Nombre y apellido:			
Sugerencia:	Sugerencia:		
9. Nombre y apellido:			
Sugerencia:	Sugerencia:		
10. Nombre y apellido:			
Sugerencia:	Sugerencia:		

Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)





**Anexo 7**  
*Base de Datos*

		<b>FORMATO BASE DE DATOS</b>			
		Código: D.D.P. -			Versión:
		Fecha:			Página:
<b>Nombre:</b>			<b>Cargo: Patronista</b>		
<b>N°.</b>	<b>Tarea / Actividad</b>	<b>Cliente - Colección</b>	<b>Muestra / Producción</b>	<b>Código de patrón</b>	<b>Horas:</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
<b>Nombre:</b>			<b>Cargo: Tizado</b>		
<b>N°.</b>	<b>Tarea / Actividad</b>	<b>Tela Estp/solido/List.</b>	<b>Cliente - Colección</b>	<b>Muestra / Producción</b>	<b>Horas:</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
<b>Nombre:</b>			<b>Cargo: Muestras</b>		
<b>N°.</b>	<b>Tarea / Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Cliente - Colección</b>	<b>Picot / Engarzado / Zig Zag</b>	<b>Horas:</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
<b>Nombre:</b>			<b>Cargo: Manual</b>		
<b>N°.</b>	<b>Tarea / Actividad</b>	<b>Cliente - Colección</b>	<b>Muestra / Producción</b>	<b>Código de patrón</b>	<b>Horas:</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
<b>OBSERVACIONES:</b>					

Fuente propia: (Cajahuanca Raza, 2021)

