UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

EQUIPOS DE TRABAJO: MODELO REAL E IDEAL Y APTITUDES DE PARTICIPACIÓN.

Tutor:
Juan Carlos Larrañaga

Realizado por:
Mariem Cañizares Gil-Albert
Gema De Dios Álvarez

Caracas, Octubre 2000

INDICE GENERAL

	p.p.
LISTA DE GRÁFICOS	v
RESUMEN	vi
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
OBJETIVOS	4
MARCO TEÓRICO	
Perspectiva Histórica	5
Equipos de Trabajo	7
¿Por qué formar un equipo de trabajo?	10
El equipo como sistema social	11
Tipos de equipo	12
Características de los equipos de trabajo	16
Elementos de un equipo de trabajo	26
Sinergia y trabajo en equipo	29
Características distintivas de los equipos eficientes	30
Cuadro de trabajo en equipo	31
Aptitudes de participación	35
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de investigación	37
Diseño de la investigación	37
Unidad de análisis	37
Definición conceptual de las variables	37
Definición operacional de las variables	38
Delimitación geográfica e industrial	39
Población y muestra	40
Técnica de recolección de información	40
Validez y confiabilidad	41
Análisis de los resultados	42
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Equipo de Medios	
Análisis de los modelos de trabajo en equipo	43
Análisis de las aptitudes de participación por indicador	44
Análisis de fortalezas y debilidades en las aptitudes de participación	45
Análisis general	46

Equipo de Cuentas
Análisis de los modelos de trabajo en equipo 47
Análisis de las aptitudes de participación por indicador 48
Análisis de fortalezas y debilidades en las aptitudes de participación 49
Análisis general 50

Equipo de Creación
Análisis de los modelos de trabajo en equipo 51
Análisis de las aptitudes de participación por indicador 52
Análisis de fortalezas y debilidades en las aptitudes de participación 53
Análisis general 54
Análisis organizacional 55
Análisis factorial 58

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 60

BIBLIOGRAFÍA 62

ANEXOS 64

LISTA DE GRÁFICOS

	p.p.
Gráfico 1.	43
Gráfico 2.	44
Gráfico 3.	45
Gráfico 4.	47
Gráfico 5.	48
Gráfico 6.	49
Gráfico 7.	51
Gráfico 8.	52
Gráfico 9.	53
Gráfico 10.	55
Gráfico 11.	56

RESUMEN

La dinámica empresarial actualmente se desarrolla en un entorno donde las exigencias competitivas del mercado, la tecnología y la globalización, entre otros factores, obligan a las organizaciones a enfrentarse a nuevos retos y a replantarse un cambio en cuanto a la dinámica de los Recursos Humanos, para obtener la eficacia, productividad, calidad, creatividad e innovación en el trabajo. Este cambio es impostergable y va directamente relacionado con la creación del sentido de equipo, lo cual ya es considerado, según Kravetz (1992), como uno de los medios más eficaces de dirigir una empresa próspera.

Dentro de este contexto, donde los equipos de trabajo son un componente esencial en toda organización y son considerados como la unidad predominante para la decisión y acción, la formación de un modelo compartido de trabajo en equipo representa una de las mayores inversiones que la organización puede realizar y con lo cual se logrará la consecución de resultados favorables.

La investigación tiene como objetivo general "Realizar un estudio sobre las aptitudes de participación de los equipos de trabajo en una organización que opera en Venezuela, a fin de determinar cómo éstas están influyendo en la alineación de los modelos ideal y real de trabajo en equipo".

Se enmarca dentro de una modalidad "correlacional", y se utilizó un diseño "No experimental transeccional". La unidad de análisis se basó en las representaciones ideales del trabajo en equipo, la percepción del funcionamiento real del trabajo en equipo que tienen los miembros de la organización objeto de estudio, y las aptitudes de participación de los miembros de los equipos de trabajo dentro de la misma. La población de estudio estuvo conformada por 33 sujetos pertenecientes a los equipos de trabajo de la organización objeto de estudio, ubicada en Caracas. La muestra fue seleccionada en forma probabilística y estratificada por equipos, y fue escogida a través de un muestreo aleatorio.

Para recolectar la información necesaria al realizar el estudio se utilizó el instrumento de "Formación de Sentido de Equipo" de Blake y otros (1987), y un instrumento de medición de las aptitudes de participación de equipos de trabajo que se construyó basándose en las afirmaciones sobre el tema, a partir de la revisión bibliográfica de Blake y Otros (1987). El mismo fue validado a través de un Análisis Factorial por componente principal con interacciones y rotación Varimax con Kaiser.

En general se concluye que los equipos de trabajo dentro de la organización objeto de estudio presentan Aptitudes de Participación favorables, las cuales pudieran estar influyendo en el modelo real de trabajo en equipo y, apoyar el proceso de alineación con el modelo ideal de trabajo en equipo (9,9).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La eficiencia del ser humano en el trabajo es una aspiración de todos y, una vez lograda es apreciada universalmente. Según Blake y otros (1987), una de las formas de aumentar la eficiencia humana es el "concentrarse en equipo". En las organizaciones modernas, la mayoría de las personas trabajan en equipo; sin embargo, la efectividad de los resultados que el individuo obtenga dependerá de lo bien que, él y las personas con las que trabaja, puedan coordinar sus esfuerzos.

Actualmente, es notable el reconocimiento y la importancia que se le da a los equipos de trabajo como un componente esencial de toda empresa; como la unidad predominante para la decisión y la acción. Para García y otros (1983), la transformación del trabajo individual en trabajo en equipo destaca la importancia de las relaciones entre las personas. Por ello, la comunicación, la colaboración y otras formas de integración humana deben adecuarse para facilitar la gestión de los grupos de trabajo en beneficio de las metas de las organizaciones.

Para autores como Blake y otros (1987), el punto de partida para desarrollar el trabajo en equipo es que todos sus miembros comprendan, tanto la dinámica de dicho trabajo como las dimensiones básicas, a la luz de las cuales se puede medir el rendimiento del grupo. Cuando los miembros comprenden totalmente el concepto de "trabajo en equipo" pueden valerse de ello para mejorar su propio desempeño. La exigencia actual del trabajo en equipo implica revisar y modificar actitudes, reaprender comportamientos, establecer relaciones significativas y tener una visión compartida de lo que debe ser el trabajo en equipo.

Según Peter Senge (La Quinta Disciplina,1990), las visiones compartidas llevan a los miembros del equipo y de la organización a crear una sensación de vínculo común y coherencia en las actividades dispares. Cuando más personas comparten una visión común, ésta cobra más vida y se convierte en una realidad mental que los miembros del equipo creen poder alcanzar.

La visión compartida es de gran importancia para la organización porque brinda concentración y energías para el aprendizaje generativo, el cual acontece sólo cuando la gente se propone lograr algo que le importa profundamente. Los miembros del equipo al tener una visión compartida cuentan con más posibilidades de expresar su modo de pensar y de renunciar a perspectivas arraigadas, reconociendo así los defectos de una persona o de la organización.

Kravetz (1992), expresa que la creación de un modelo compartido de lo que es el trabajo en equipo es una forma muy eficaz de crear grupos de trabajo de gran cohesión, lo que aumenta su productividad. Además, muchos equipos adquieren nuevos conocimientos y percepciones a medida que avanzan en el proceso de alineación entre sus representaciones ideales de lo que debe ser el trabajo en equipo con la forma en que actualmente trabajan, lo que luego les permitirá aplicar lo aprendido, a su forma de actuar en el trabajo. Las personas son más efectivas cuando logran sostener y alinear su ideal de lo que debería ser sin perder la lucidez frente a la realidad actual de su trabajo.

En todos los momentos de la vida del individuo, de una u otra forma siempre han trabajado en equipo. El trabajo en equipo es también una experiencia emocional y la percepción que tenemos de ella, nos hace tener representaciones que se hayan presentes en nuestra conciencia y según las cuales actuamos y nos relacionamos con el resto del equipo. Hacer explícitas estas representaciones mutuas, y articularlas con las constantes de tiempo y espacio real del trabajo en equipo dentro de la organización, es lo que crea los principios organizadores del grupo y del vínculo que une a sus miembros (Schvarstein, 1992).

El uso de equipos es una estrategia eficaz para ayudar a las organizaciones en procesos de cambios, así como para respaldar nuevos valores, conductas y metas que resultan de esos cambios. Se ha comprobado que muchos de los cambios más eficaces se producen no a través de los individuos o departamentos únicos, sino de los grupos multifuncionales y multidisciplinarios. Para cualquier organización es importante tener definido, qué es lo que quieren –el modelo ideal- cuál es el estilo que desean, y a dónde quieren llegar, ya que muchos esfuerzos de cambio tropiezan porque están dirigidos a criticar acciones pasadas, en lugar de mirar hacia las posibilidades del futuro. Una vez que la organización conoce y define todo esto, entonces, se puede evaluar dónde se encuentra realmente y qué hacer para llegar al ideal definido por ella (Blake y otros, 1987).

Según estos autores, en el actual ambiente de negocios, las empresas se ven obligadas a efectuar cambios rápidos dentro de su organización para aumentar la eficiencia del trabajo en equipo, ya que evitar o menospreciar estos cambios puede convertirse en un gran riesgo para la organización. Igualmente Kravetz (1992) afirma que el cambio es inevitable y la creación del sentido de equipo ya es considerado por las empresas líderes como uno de los medios más eficaces de dirigir una empresa próspera. Los campos en la formación del sentido de equipo se están incorporando, cada vez en mayor cantidad a la empresa y, aunque el proceso ha sido lento, los resultados son contundentes, obteniendo así equipos más eficientes y organizaciones de gran excelencia.

De acuerdo a Blake y otros (1987), un comienzo importante para la formación del sentido de equipo, basada en la teoría, es la creación de un modelo compartido de lo que "debería ser". Es decir, un modelo ideal expresado en términos operativos, ofrece un diagrama para un futuro que todos los miembros del equipo pueden aprobar.

Agregan estos autores, que es muy común que las actuales normas culturales de las organizaciones estén fundamentadas en el patrón anticuado y sigan dominando las decisiones de negocios, esto conlleva a que las aptitudes de participación de los miembros del equipo sigan siendo inadecuadas y por lo tanto el equipo y sus miembros queden aislados de los cambios que ocurren a su alrededor. No basta con el solo deseo de mejorar el trabajo en equipo, el deseo siempre está ahí, pero hay que aprender una serie de habilidades para poder realizarlo y sobre todo estar abiertos al cambio.

Igualmente sostienen que, para lograr la transición es necesario que el equipo sepa claramente donde están actualmente y en donde quieren estar, y si tienen las aptitudes para lograrlo. Dada esta situación plantean que existe la probabilidad de que el equipo logre el cambio, utilizando un enfoque sistemático de las aptitudes de participación basado en la teoría. Para lograr que la transición sea sólida, se establecen los dos puntos clave:

lo que el equipo es actualmente y lo que quiere llegar a ser, es decir su ideal. El proceso para lograr la alineación de estos dos puntos es la formación del sentido de equipo y su solidez como método de cambio depende del desarrollo de las aptitudes eficaces de participación en los miembros del equipo, ya que estas son indispensables para lograr la transición del estado actual del equipo al estado ideal deseado.

Dentro de este contexto de transformaciones en el mundo del trabajo, esta investigación representa un aporte significativo para la organización objeto de estudio, ya que según la teoría de Blake y otros (1987), la eficiencia de los equipos de trabajo, puede ser evaluada a la luz de un modelo de excelencia compartido por todos los miembros del equipo. De igual manera el desarrollo de aptitudes de participación eficaces, crea condiciones en las cuales se pueden fijar metas y objetivos que contribuyan a una mayor alineación entre los modelos ideales y reales de trabajo en equipo, y en consecuencia ser más eficientes.

Con base en todo lo hasta ahora expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación: ***¿Cómo influyen las aptitudes de participación de los equipos de trabajo en la alineación de los modelos ideal y real de trabajo en equipo en una organización que opera en Venezuela?***

OBJETIVOS

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un estudio sobre las aptitudes de participación de los equipos de trabajo en una organización que opera en Venezuela, a fin de determinar cómo estas están influyendo en la alineación de los modelos ideal y real de trabajo en equipo.

Objetivos Específicos

1. Identificar los modelos ideal y real del trabajo en equipo dentro de la organización objeto de estudio.

2. Determinar la percepción de la alineación de los modelos ideal y real de trabajo en equipo, en la organización objeto de estudio.

3. Identificar las Aptitudes de Participación de los equipos de trabajo en la organización objeto de estudio.

4. Determinar de que manera impactan las aptitudes de participación de los miembros de los equipos de trabajo en los modelos ideal y real de trabajo en equipo en la organización objeto de estudio.

MARCO TEÓRICO

MARCO TEORICO

PERSPECTIVA HISTÓRICA

El trabajo bajo la concepción de que el sistema de gestión empresarial de las direcciones organizativas, es un poderoso fabricante con la capacidad de producir un gran volumen de artículos normalizados, pero carente de flexibilidad necesaria para afrontar los cambios necesarios para acoplarse a las transformaciones en el mercado nacional o global (Rifkin, 1997). El trabajo estaba sujeto a una estricta metodología, que produjo el descontento del trabajador, el cual se veía tratado como un objeto, haciendo que Este se comportara de manera reactiva al proceso de mecanización. Esto obligó a los investigadores a considerar los aspectos informales y las relaciones humanas y sociales dentro del contexto organizacional.

Los adelantos en torno a las teorías y prácticas organizacionales, tuvieron lugar a fines de la década de 1920 y principios de la década de 1930, con los clásicos estudios de Hawthorne. En 1924 la compañía *Western Electric,* en conexión en el Consejo Nacional de Investigación de la Academia Nacional de las Ciencias de los Estados Unidos, emprendió la tarea de examinar los efectos de la intensidad de la luz sobre la eficacia de la producción. Al no hallarse una relación lógica entre estas dos variables, un grupo de científicos del comportamiento entre los que se hallaban Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, iniciaron sus estudios observando a un grupo de trabajadoras de la Western Electric Company, variando la iluminación en su zona de trabajo. Estos notaron que cada vez que se alteraba la intensidad de la iluminación, el índice de producción se elevaba, hasta que fue físicamente imposible ver. Esta medición considerablemente reactiva produjo el efecto Hawthorne, el cual describe que el mayor rendimiento es producto del hecho de que los trabajadores sepan que están siendo observados con interés, lo cual los hace sentir personas importantes y que su trabajo es tomado en consideración. En este punto, las actitudes y moral de los trabajadores y los efectos de grupo adquirieron interés para los investigadores (Huse y Bowditch, 1976).

Estas investigaciones trajeron una nueva perspectiva de las Relaciones Humanas lo cual dio paso a un conjunto de teorías e investigaciones que tienen las siguientes premisas:

- Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades humanas y no al contrario.
- Las organizaciones y las personas se necesitan mutuamente. Las organizaciones necesitan ideas, energía y talento; y las personas necesitan tener una perspectiva de desarrollo de carrera, salarios y oportunidades de trabajo.
- Cuando no hay alineación entre el individuo y la organización, uno de los dos o ambos sufre. La organización puede explotar al individuo o estos tratarán de sacar el mejor provecho de esta, o ambas cosas.
- Cuando hay alineación entre los individuos y la organización, ambos salen beneficiados. Los individuos encuentran satisfacción y significado a su trabajo y las organizaciones a su vez, obtienen el talento y energía que requieren para su buen funcionamiento.
(Bolman y Deal, 1994).

A finales de la década de 1930, antes de la Segunda Guerra Mundial, Lippitt y W averiguaron que en los clubes infantiles el estilo de liderazgo influye en el proceso grupo. Observaron que los niños agrupados con jefes autoritarios producían r artículos, pero de más baja calidad que los dirigidos por jefes democráticos. Además grupos con mando autoritario se disgregaban en la ausencia del jefe, mientras que grupos democráticos seguían produciendo, la satisfacción era mayor en Estos últimos. tercer estilo de mando de grupo denominado Laissez-faire, garantizaba menos éxito todos los aspectos que en los otros dos grupos. A partir de estos estudios surgie investigaciones sobre la eficacia en los grupos. Después de la Segunda Guerra Mund se realizaron estudios en la Universidad de Michigan y en la del Estado de Ohio, c indicaron que el liderazgo orientado hacia las personas es más eficaz que el orienta hacia la producción. De esta Escuela surgió el adiestramiento en las Relaciones Human destinado a hacer unos " individuos agradables " de los capataces y encargados que has entonces habían sido enseñados a ser autoritarios y severos (Huse y Bowditch, 1976).

Douglas McGregor y Rensis Likert, referidos por Dyer (1987), fueron dos de los primer autores que comenzaron a subrayar dentro de las teorías de la organización el concep de equipo. Likert, en New Patterns of Management, hablaba de las organizaciones con una serie de grupos entrelazados por un punto de unión que era el Gerente, y denominal la forma ideal de dirección como "grupo participativo".

Mc Gregor, también referido por Dyer (1987), identificó características de un equipo c trabajo eficaz entre las cuales mencionaba la informalidad y comodidad del ambiente c trabajo, la participación mediante la discusión dentro de las tareas del grupo; entendimiento, claridad, aceptación y compromiso con la tarea u objetivo del grupo; oportunidad de aportar ideas con la seguridad de que van a ser escuchadas y tomadas e cuenta; las decisiones se toman por consenso; la crítica es frecuente, franca relativamente cómoda; en general el equipo esta consciente de sus propias operaciones con frecuencia se detiene para estudiar como lo está haciendo o que puede est interfiriendo en su operación.

La búsqueda de la eficiencia en las organizaciones no puede pasar por alto las ventaja que ofrecen los equipos de trabajo flexible, autodisciplinados y con multihabilidades. P otra parte, para los trabajadores, esto implica una serie de beneficios, que les brinda oportunidad de participar, aprender nuevas habilidades para el trabajo y sentirse par valiosa de sus organizaciones (Wellins y otros, 1991).

Siguiendo los estudios sobre el liderazgo, realizados después de la Segunda Guer Mundial en la Universidad de Ohio, el teórico multidimensional Robert Blake centra s investigación en el estilo de dirección que origina una organización óptimamente efica Las dos dimensiones que él utiliza son el interés (de la dirección) por la persona y interés por la producción. Él y sus colaboradores estimaron que ninguna organizaci sería óptimamente eficaz a menos que se preocupara de igual forma por las persona como de la producción (Huse y Bowditch, 1976).

En la búsqueda de mejorar el funcionamiento productivo y administrativo de la organizaciones, Henri Fayol hizo un aporte innovador que intentaba reflejar la estructu de una empresa por medio de la creación de organigramas donde se gráfica cómo es

organización formalmente en sus niveles jerárquicos, así como también sus relacior funcionales (Pietrantoni y Salazar, 1994).

En la empresa moderna la característica definitoria es la estructura jerárquica que tie En la mayoría de las empresas sus organigramas son en forma de pirámide, con equip de campo y trabajadores de producción en la parte inferior y con un equipo profesionales de alto nivel en la parte superior, y el director ubicado en el vértice de pirámide. En cada uno de los escalones de esta pirámide los empleados tienen una se de tareas asignadas y tienen que justificar los resultados y comportamientos a los nivel superiores de la pirámide (Rifkin, 1997)

En la década de los años 70 y 80 se comenzó a dar importancia y a reconocer la funci de los equipos de trabajo en la organización, se comprendió que Estos no sólo est dispuestos para solucionar problemas, si no que también tienen capacidad para tom decisiones y manejar su propio proceso. Tras estos reconocimientos se les fue dan mayor autoridad en la toma de decisiones, al hacerlo se incrementó el retorno sobre l activos y aumentó la motivación en toda la organización, creándose una situación ganar-ganar para todos los miembros de la organización (Harrington, 1996).

Según este autor, en el presente ya no es necesario preguntarse si los equipos sc apropiados para la organización, está claramente demostrado que sí son necesarios. "E una encuesta realizada recientemente, dirigida como esfuerzo conjunto entre la firm consultora de Ernst & Young y American Quality Fundation, se halló que para la organizaciones que están comenzando su esfuerzo de calidad, formar la infraestructura d recursos humanos y organizar equipos en unidades efectivas de trabajo constituye una d las estrategias básicas ".

EQUIPOS DE TRABAJO.

García y otros (1983) al igual que Saavedra (1998), entienden al equipo de trabajo como sentido de un conjunto de personas bien organizadas para la consecución de un objetiv trabajo o meta. Esta idea da la imagen de un equipo de trabajadores que realizan un obra en común, que implica un vinculo, un objetivo y una organización. Estos tre elementos, vínculo, objetivo y organización, son de gran importancia en la definición d equipo de trabajo. Agregan que debe ser compuesto por un número reducido de persona que adopten e intercambien roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo a u procedimiento y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo, e un clima de respeto y confianza. A diferencia de un grupo, implica la formación dinámic de sus integrantes, en busca del logro de objetivos y satisfacciones personales.

Otra definición de equipo, tomada del libro Cómo triunfar a través de las personas c Sheila Cane (1997), lo define como un grupo en el cual los miembros tienen un objeti común y los trabajos y las habilidades de cada integrante concuerdan con la de los demá como un rompecabezas, las piezas encajan con precisión y juntas producen un patró Los miembros de los equipos se complementan entre sí y la producción del equipo mayor a la suma de sus partes individuales, dando como resultado la sinergia necesar para el éxito del trabajo en equipo.

La formación de equipos en las organizaciones es inevitable, Estos influyen en la conduct y comportamiento de sus miembros. Los equipos sin importar si son creado intencionalmente o no, son los pilares de las organizaciones. Son los vehículos a través d los cuales los individuos desarrollan el sentido de identidad y el sentido del trabaj (Saavedra, 1998).

Igualmente, sostiene que los miembros de los equipos de trabajo requieren un aprendizaj que va desde la confianza mutua hasta el desarrollo de técnicas de trabajo en equipo Cuando el grupo alcanza cierta madurez se logra el mejor rendimiento. Hay cuatro etapa por las cuales debe pasar un equipo para alcanza la plenitud:

Primera fase: aquí los participantes se preparan para ir aceptándose unos otros, ya que está marcada la incertidumbre ante las propias capacidades por el temor a la competencia con lo demás miembros.

Segunda fase: cuando la confianza mutua ha sido conquistada, la concentración del equipo está en la toma de decisiones y en la solución de problemas planteados por los miembros que expresan sus ideas de una forma abierta.

Tercera fase: se caracteriza por la madurez del equipo, la motivación es muy importante. Hay cohesión y conciencia de que es mejor cooperar que competir.

Cuarta fase: el equipo ya está organizado, son capaces de ejercer el contro cuando alguno de los miembros no acepta normas de funcionamiento.

Estas fases no tienen una duración concreta, ni son iguales para todos los equipos. La importancia que tienen Estas para las metas del equipo y para la organización, es sabe en qué fase concreta se encuentra determinado equipo.

Los autores García y otros (1983) sostienen un modelo acerca del desarrollo de los grupos que quieren transformase en un equipo de trabajo. Estos evolucionarán a medida en que los miembros cumplan con los requisitos de las etapas del modelo, que van desde la dependencia hasta la interdependencia. Son cuatro etapas:

1. **Etapa de Dependencia:** los miembros empiezan por aceptar la vivencia de la dependencia con el resto de los miembros y de la organización, hay una dependencia jerárquica, la cual es la base de la organización tradicional.
   La principal característica de Esta dependencia es la ansiedad e incertidumbre de los miembros hacia los objetivos y expectativas del líder formal quien asume el control total del grupo.
   Los miembros del grupo siguen instrucciones acerca del qué, cómo y cuándo realizar las actividades, sin tomar en cuenta el propósito de la acción. Este tipo de acciones sin sentido para los miembros, desorienta y crea expectativas erróneas de lo que se espera de cada uno de los miembros del grupo. Esto trae como consecuencia la insatisfacción y falta de colaboración que a su vez incide negativamente sobre la productividad tanto individual como grupal.

Cuando se ven los efectos negativos en el grupo, el líder debe buscar un cambio, pero Este, rara vez comienza sin la intervención de factores externos al equipo, como los agentes de cambios, facilitador o consultor de los procesos de desarrollo, que apoyan y regulan con objetividad los esfuerzos hechos por los miembros del grupo.

Los miembros del grupo ven al consultor como la salida al estado de angustia y ansiedad en el que se encuentran, Estos esperan del consultor una actitud autocrática y tradicional, buscando evaluación y aprobación o en el peor de los casos el rechazo. Este es el primer paso hacia la siguiente etapa.

2. **Etapa de Contradependencia:** es la etapa donde se exige más disponibilidad por parte de los líderes y supervisores, debido a que los miembros empiezan a opinar no sólo de temas laborales sino de sus estados de ánimos con más facilidad y menos temor.

   El líder juega un papel importante en esta etapa, ya que debe escuchar activa y eficazmente a los miembros del grupo, sus necesidades y deseos, y basándose en la discrepancia que pueda existir entre Estas, negociar para lograr una mayor alineación entre las necesidades y los deseos de los miembros, obteniendo más compromiso y aumentando la productividad del grupo. En cambio el consultor actúa como un catalizador de las emociones de los miembros. Para algunos el consultor, en las reuniones interrumpe o manipula con el silencio; para otros está fuera de lugar. Esto crea vínculos que disminuye la ansiedad del comienzo del proceso, los miembros no se sienten tan aislados y no buscan tanto la aprobación de los demás.

   En Esta etapa el grupo atraviesa por situaciones contradictorias en donde busca su identidad como equipo y los orígenes del compromiso organizacional, generando así un sentido de responsabilidad social. Aquí también hay una lucha por el poder, el consultor da apoyo al líder formal con el fin de mantener la autoridad en el grupo. En otros casos, da protección a los miembros para evitar el abuso de autoridad sobre ellos.

3. **Etapa de Independencia:** en Esta etapa, el grupo está aparentemente cohesionado. Se busca la unanimidad y el consenso en el proceso de toma de decisiones. La aparente cohesión se ve en un sentimiento gozoso de permanencia al grupo, tácitamente olvidan o niegan los acuerdos aún no resueltos.

   Los miembros consideran que están funcionando correctamente. Pero con el tiempo se dan cuenta del dilema que tienen de salvar su propia personalidad o perderla por el bien del grupo, es decir, mantener la cohesión que aparentemente tienen y que les fue difícil alcanzar. Algunos miembros proponen no sacrificar más la parte individual, el compromiso personal; otros opinan en continuar en la exploración interpersonal. Aquí surge la pregunta entre los miembros, acerca de su integración como un equipo de trabajo.

   El grupo se encuentra en una situación de confusión y de contradicciones, quieren saber cuál es el nivel de participación que les permita cooperar y mantener su nivel de individualidad dentro del grupo. Cuando el grupo logra contestar Esta pregunta, su comunicación es más efectiva y completa.

- El papel en esta etapa del consultor es la de animar a los miembros para que tomen conciencia de la situación, la realidad de las tareas, sus limitaciones y la naturaleza de las relaciones que existen en el grupo.

4. **Etapa de Interdependencia:** se evalúan los roles desempeñados hasta el momento por los miembros, en función de las actividades realizadas. Algunos miembros se oponen a esto acusándolo de invadir su individualidad o porque consideran que habrá una diferencia entre los miembros luego de aplicar la evaluación. Esto produce un conflicto entre los miembros, por la falta de colaboración, pero Este se resuelve una vez que todos aceptan decir en público sus opiniones y comprenden cómo es la conducta humana.
   En esta etapa los miembros entienden mejor la forma de pensar, reaccionar y sentir de los demás, analizando los juicios expresados por los demás. Esto se debe a un enfrentamiento que tienen los miembros con la realidad, perdiendo el miedo al proceso evaluativo, con el fin de lograr una efectiva toma de decisiones y tener verdadera conciencia de la capacidad de cada uno de los miembros de las habilidades que poseen y sus limitaciones; cuando logran tener Esta conciencia, entonces el grupo se convierte en un equipo de trabajo.
   Los miembros se distribuyen las tareas por medio de diferenciación o aceptan roles claves para el logro de sus objetivos. Cuando se presenta algún problema, los resuelven de manera creativa y buscando nuevas tecnologías para el trabajo en equipo, evitando las actividades rutinarias.
   En esta etapa el consultor interviene por última vez, da un feedback de los logros y recomienda pautas para el mantenimiento del equipo, ayuda a ser conscientes acerca del compromiso personal con el equipo para mantenerlo vivo.
   El equipo se autoevalúa, regula, controla su funcionamiento y posibles tensiones, trabajan activamente para modificar situaciones insatisfactorias o poco productivas. El equipo se hace cargo de sí mismo y expresa su autonomía.

¿POR QUÉ FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO?

La razón fundamental para establecer cualquier equipo incluyendo a los equipos de alto desempeño, es la creación de sinergia, la cual es la efectiva coordinación de funciones y actividades, dando como resultado final que el desempeño de todo el equipo de trabajo sea mayor a la suma de todas sus partes (Nadler, 1992).

Para Thomas Gordon (1980), la necesidad de formar un equipo, es fundamental en el concepto del líder efectivo y se apoya en los siguientes argumentos:

- Sí los miembros de una organización participan en la toma de decisiones respecto a las metas organizacionales y la manera como alcanzarlas, entonces los miembros se sentirán más identificados con las metas de la organización.

- Cuando un individuo pertenece a un equipo siente mayor control sobre sí mismo como también los libera del temor hacia el líder de que ejerza un poder arbitrario sobre ellos.

- Cuando hay participación en la resolución de conflictos, los miembros aprenden respecto a las complejidades técnicas de cualquier actividad del equipo; aprenden uno del otro, al igual que del líder.

- La participación proporciona a los miembros oportunidades para satisfacer sus necesidades en un alto nivel, de estimación propia, de aceptación y autorrealización.

- El equipo ayuda a romper las diferencias de posición entre los miembros y el líder, mejorando la comunicación, haciéndola más franca y abierta entre ellos.

- En el equipo se da la oportunidad de aprender el estilo de liderazgo imperante en él, para que cada miembro lo utilice en las relaciones con sus subordinados. De esta forma el liderazgo se mueve hacia abajo a través de los niveles organizacionales.

- Las decisiones de alta calidad a veces resultan de conjugar los recursos combinados del equipo de trabajo.

EL EQUIPO COMO SISTEMA SOCIAL

"En la terminología de los sistemas, un equipo es un conjunto de sistemas de comportamiento mutuamente interdependientes que no sólo se afectan entre sí, sino que responden también a influencias exteriores". Al incluir la terminología de los sistemas en la definición de un equipo como sistema social dentro de un sistema mayor: la organización; obtenemos una definición más psicológica del mismo. En este sentido, un grupo es un conjunto de personas que tienen un fin u objetivo común y que en la interacción de unas con otras para lograrlo se perciben recíprocamente y a sí mismas como parte del equipo. Es la percepción psicológica lo que distingue a un equipo de una suma de personas, para que la interacción entre ellas en busca del logro de los objetivos se pueda dar se deben percibir a sí mismas como un equipo (Huse y Bowditch, 1976).

Estos autores en su libro "El comportamiento humano en la Organización", señalan que hay tres clases de variables que afectan la actuación y comportamiento de los equipos:

- Los Factores Personales: motivos, percepciones, aptitudes y los rasgos de la personalidad.

- El entorno (espacial y social) en el que tiene lugar la acción del grupo.

- Las variables relacionadas con las tareas o metas inmediatas del grupo.

EL GRUPO SOCIAL EXPRESADO COMO SISTEMA

TIPOS DE EQUIPOS

Se han identificado según Harrington (1996) seis tipos de equipos, los cuales son los que más se utilizan en las organizaciones actualmente. Los tipos de equipos son:

- Equipos de Mejoramiento del Departamento(EMD)
- Equipos de Mejoramiento de procesos(EMP)
- Círculos de Control de Calidad(CCC)
- Equipos de Tareas(ET)
- Equipos de Trabajo Autogestionarios(ETAG)
- Fuerza de Tareas(FT)

Equipo de Mejoramiento del Departamento (EMD).

Está constituido por los empleados de un departamento particular, los cuales reportan al mismo gerente.

Estos equipos dan inicio a su proceso realizando un análisis de la actividad del área y luego desarrollan una misión, de igual forma establecen su conjunto de clientes y las respectivas mediciones. Este equipo tiende a enfocarse sólo en problemas donde tienen conocimientos, recursos y que cuenten empowerment para implementar sus soluciones con una mínima aprobación del exterior.

Con los equipos de mejoramientos del departamento se ahorran los recursos organizacionales, ya que Estos equipos se enfocan en el análisis de los asuntos que afectan su propia eficiencia y efectividad.

Equipo de Mejoramiento de Proceso (EMP).

Están enfocados hacia un proceso específico, sus miembros son dirigidos por la gerencia o por personas que estén íntimamente involucradas en el proceso. Los miembros del equipo son seleccionados con base en la experiencia y son nombrados para rediseñar o aplicar reingeniería en la organización.

Al igual que el equipo de mejoramiento del departamento Este tiene grandes oportunidades de ahorrar los recursos organizacionales e incrementar la eficiencia y la efectividad del proceso en particular.

Círculo de Control de Calidad (CCC).

El Japón ha sido muy efectivo en cuanto a la utilización de los círculos de calidad para entrenar a sus empleados en la solución de problemas. Como dijo Yoshio Kondo, uno de los consultores lideres de la calidad en Japón " Los círculos de control de calidad se crearon para motivar a los empleados, no para reducir costos". Dada Esta forma de pensar los círculos de control de calidad han resultado en Japón, contrariamente al caso de Norteamérica donde este movimiento falló debido al mal entendimiento del proceso por parte de la gerencia y por ende su mala utilización, ya que la gerencia norteamericana no proporcionó la capacitación necesaria a sus empleados y además esperaba que los equipos de control de calidad solucionaran los problemas que ella no había podido superar durante años.

Este tipo de equipos está constituido entre tres y quince personas, los cuales son en su mayoría voluntarios, Estos analizan sus problemas y proponen soluciones en su lugar de trabajo. Realizan reuniones breves durante un período de tiempo definido y trabajan en asuntos departamentales u organizacionales. Estos equipos son parte de un movimiento que busca ampliar la participación de los trabajadores en el control y administración de las organizaciones.

Equipos de Tareas (ET).

Estos equipos se conforman cuando se necesita solucionar un asunto o problema que por lo general no son de carácter urgente, una vez solucionado el problema se disuelve el equipo.

Las gerencias se encargan de seleccionar a los miembros del equipo con base en la experiencia que tengan sobre el área a tratar.

Equipos de Trabajo Autogestionarios (ETAG).

Este tipo de equipos tiene variados nombres, van desde equipos de trabajo autónomos hasta equipos de trabajo autodirigidos.

El equipo de trabajo autogestionario es aquel que administra sus actividades sin tener influencia de la gerencia, algunas de sus responsabilidades especificas son:

- Determinar su propio presupuesto departamental.
- Manejar sus propios recursos.
- Contratar y despedir empleados.

Es importante saber que Este tipo de equipos no funciona en todo tipo de organización, antes de que la organización tome la decisión de implementar los equipos de trabajo autogestionarios debe insistir en su iniciativa de mejoramiento de calidad y debe existir un alto grado de confiabilidad entre la gerencia y sus empleados.

La fuerza de tareas (FT)

Son equipos que se designan mayormente para trabajar en asuntos o problemas muy importantes y de carácter urgente. La actividad de este grupo tiene prioridad sobre todas las demás tareas que se efectúan en la organización, ya que cuando se acude a este tipo de equipos es para solucionar asuntos de "supervivencia".

La fuerza de tareas está formada por la gerencia, el líder y los miembros seleccionados basándose en la experiencia en el tema a tratar. La gerencia se encarga de direccionar al equipo, ajustándose a la urgencia con que debe solucionarse el problema.

¿QUÉ TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO SE NECESITAN PARA DIFERENTES SITUACIONES?

No se ha identificado todavía las características universales para el equipo perfecto de trabajo. Pero se ha determinado que la efectividad de los equipos según la estrategia y el ambiente que se requiere para los diferentes escenarios dependen de la creación de distintos tipos de equipos de trabajo. El mejor desempeño y esfuerzo de un equipo para ser instituido en gerencia de trabajo, manejo de relaciones y el manejo de proceso de límite está influenciado directamente por la escena en que se presenta un tipo de trabajo o una tarea (Nadler y otros, 1992).

Según estos autores, la efectividad de los equipos viene dada por aquellos que enfocan todos los esfuerzos a los procesos apropiados que den como resultado la estrategia que enmarca al equipo en un contexto. Dos factores contextuales tienen que ser considerados:

1. **El contexto ambiental:** Esta demanda viene determinada por el grado de posición que puede tener el ambiente, como el ritmo de cambio del ambiente, la

complejidad del ambiente y el grado de importancia que pueden tener factores en el ambiente externo que no dependen del control del equipo, obviamente la mayor demanda del ambiente y a la cual el equipo debe prestar mayor atención son los procesos de manejo de los limites externos.

2. **Contexto estructural del equipo:** esto es igual a la interdependencia. Esta se determina por ciertos factores severos: la elección de las diversas estrategias que la organización puede tomar en su portafolio de negocios y así crear una interdependencia que da como resultado una estrategia. La decisión de diseños organizacionales que crean más o menos interdependencia en todas las unidades de una organización. En consecuencia, para lograr los requerimientos de coordinación interna en un contexto estructural se debe enfocar el equipo en el manejo de trabajo interno.

		Contexto Estructural	
		Baja	**Alta**
Contexto Ambiental	**Baja**	Contexto 1	Contexto 2
	Alta	Contexto 3	Contexto 4

Según la figura se muestra que dependiendo del contexto estructural y el ambiental se necesitarán diferentes tipos de equipos de trabajo.

Contexto 1: demuestra las situaciones que necesitan de baja coordinación y de bajas demandas del ambiente por lo tanto se requiere pequeños equipos de trabajo que manejen procesos básicos.

Contexto 2: requiere de alta coordinación interna pero bajas demandas ambientales. Sólo las empresas oligopólicas pertenecen a esta categoría, debido a que dependen de los ambientes y no tienen nuevas demandas, lo que quiere decir que aquellos equipos que pertenecen a este contexto deben focalizarse en el manejo del trabajo interno y el manejo de procesos de relaciones. Deben tener buenas reuniones gerenciales y la clave de su éxito es la coordinación entre sus miembros.

Contexto 3: la situación en este contexto es de altas demandas ambientales y bajos requerimientos de coordinación, por lo tanto los equipos deberían enfocar sus esfuerzos en los manejos de los limites externos. La gran parte del trabajo operacional es delegada por ejecutivos responsables de segmentos particulares de la organización, hay una pequeña relatividad

operacional interdependiente entre estos grupos de trabajo y en ocasiones son manejados por pequeñas estrategias. En este contexto los equipos no están envueltos en el manejo interdependiente de las unidades, por lo contrario están enfocados en corporaciones como entidad, la estrategia como política y las relaciones, pero con grupos externos. Cada miembro debe representar a la organización externamente, negociando acuerdos, promocionando y vendiendo la imagen de la misma.

Contexto 4: este presenta situaciones de alta coordinación interna y de altas demandas ambientales. Los equipos necesitan manejar todos los procesos anteriores con exacta efectividad al mismo tiempo, lo que lleva a procesos múltiples de gerencia. Estos equipos enfrentan la dificultad de adaptarse a todos los cambios de las demandas, mientras deben mostrar un liderazgo interno en la dirección de personal. Necesitan del monitoreo y de la comunicación de diferentes agentes externos, lo cual funciona para conocer las demandas ambientales.

CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La Comunicación

Según Sbandi, citado por García y otros (1983), la comunicación es una " actividad mediante la cual una persona notifica a sí misma, u a otras personas algo, de modo que Estas lo experimentan aproximadamente como él". La comunicación es el fundamento esencial para la vida del equipo, por lo tanto sí en un equipo la calidad de la comunicación se pierde, entonces el equipo dejará de existir como tal.

Según Blake y otros (1987), en la medida en que la comunicación entre los miembros se realiza de manera directa clara y franca, permite a los individuos el intercambio de ideas y puntos de vistas. Entonces las soluciones que se hallan pueden ser de alta calidad, con discusión objetiva y sincera de las cuestiones pertinentes, y las actividades para el logro de los objetivos tienen un propósito y una dirección dada.

La comunicación se puede dar en varias vías, dependiendo del número de personas que estén involucradas en ella. Puede ser intrapersonal: con uno mismo; interpersonal: dos personas comunicándose; y grupal cuando se relaciona con todo un equipo (García y otros, 1983).

Festinger, referido por Rodrígues (1976), dio a conocer una formulación teórica relativa sobre el proceso de comunicación de grupo; Esta teoría sienta las bases para entender el propósito por el cual se comunican los miembros de un equipo. Dentro de esta teoría se afirma que una de las mayores fuentes de fuerzas que abre y propicia la comunicación entre los miembros del equipo es la presión en dirección a lograr la uniformidad del mismo. Entre las fuentes de presión conducentes a la comunicación en los equipos están: la búsqueda de la realidad social, la cual representa una noción de carácter fundamental en los casos donde existen puntos de vista y posiciones contrarias, en este tipo de

situaciones que debido a la controversia que implican no pueden ser aclaradas tan fácilmente, se recurre al consenso de opiniones entre los miembros del equipo para efectuar la comunicación entre los miembros, con el fin de establecer una realidad social que se verá reflejada en el consenso al cual llegaron los miembros del equipo (Rodríguez, 1976).

Igualmente sostiene que, otra fuente de presión hacia la comunicación en el equipo proviene de la necesidad de la locomoción del equipo hacia su objetivo. A medida que los miembros del equipo se dan cuenta de la necesidad que tienen en lograr la uniformidad de acción para conseguir sus objetivos, entonces en esa misma medida la comunicación aumenta y se propaga entre ellos. La presión que se ejerce por la comunicación será mucho mayor en cuanto más dependa y necesite el equipo de la uniformidad para alcanzar sus objetivos. Con relación a esto, se puede afirmar que la búsqueda de uniformidad propicia la comunicación entre los miembros del equipo, logrando así, la necesidad de los mismos por establecer una realidad social y de moverse en dirección de sus objetivos, aumentando y mejorando la comunicación del equipo.

Roles del equipo:

Los grupos humanos no pueden funcionar adecuadamente sin que cada uno de sus miembros tenga un rol de desempeño establecido al igual que en los equipos de trabajo, que funcionan en las organizaciones. El desempeño de un rol se ve influenciado tanto por las normas sociales establecidas como por el estatus subjetivo y social. Al igual que con relación al estatus subjetivo, existe un papel subjetivo respecto al rol, en donde el individuo se atribuye un papel así mismo. Es importante que Esta atribución que se hace la propia persona así misma sea coherente con lo que esperan de su desempeño los demás miembros del equipo, ya que al existir expectativas opuestas por parte de los miembros en relación con el rol desempeñado por los otros, se pueden crear situaciones tensas y conflictivas que podrían culminar con la expulsión de dicho miembro (Rodríguez, 1976).

El rol desempeñado por las personas está formado por la "conducta que una persona muestra en un contexto social" (Saavedra,1998). En los equipos se realizan diferentes papeles. Estos no se refieren únicamente a aspectos de la tarea, también la personalidad de cada miembro hace que se desarrolle en un papel determinado. Para conocer el grado de adecuación del papel a cada miembro, el líder debe buscar las capacidades y habilidades de cada uno.

Se puede decir que las expectativas en cuanto al desempeño del rol están en constante cambio, no son estáticas, ya que se ven afectadas por las circunstancias que esté atravesando el equipo, como por ejemplo una reestructuración. Por lo tanto los roles son desempeñados por los miembros del equipo según las características sistemáticas del equipo al cual pertenezcan (Rodríguez, 1976).

Según este autor, el rol que desempeñe cada miembro está directamente relacionado con el estatus que ocupe en el equipo. El estatus en el equipo es considerado como el prestigio del cual gozan los miembros, Este prestigio puede ser percibido a modo subjetivo, por el propio individuo, lo cual sería un estatus subjetivo, o de una manera

objetiva dado el resultado de un consenso entre los miembros del equipo acerca de dicho individuo, lo cual también podría considerarse como un estatus social.

Estudios de Thibaut y Kelley (1959) destacan la importancia de la comparación de los costos y recompensas que reciben las personas del mismo estatus y que es conveniente establecer la diferencia de estatus entre los miembros del equipo, para que así cada uno juzgue sus resultados de acuerdo con lo que corresponde y sea coherente a su estatus. Es muy importante que todos los miembros del equipo estén de acuerdo con el estatus que poseen cada uno de ellos dentro del equipo de trabajo, ya que de Esta manera existe lo que se llama un sistema de estatus en el equipo, (Rodríguez, 1976) lo cual mejora el funcionamiento del equipo y lo hace más adecuado y eficiente.

Objetivo común y tareas aceptadas:

La percepción psicológica, que tengan los miembros de un equipo, es lo que distingue a un grupo de una suma de personas. Cuando los individuos se perciben unos a otros como miembros de un equipo podrán, interactuar para alcanzar objetivos comunes (Huse y Bowditch, 1976).

Según estos autores, la función principal de un equipo es el logro de los objetivos establecidos por la organización, además de satisfacer las necesidades de cada miembro del equipo. Por esta razón existe en el equipo una multiplicidad de objetivos.

Hay dos tipos de objetivos. Los objetivos que fijan los directivos para el equipo, que son la razón de ser del mismo. Y los objetivos que se fijan los equipos a sí mismos (Saavedra, 1998).

El logro de un objetivo común y las políticas establecidas por la organización determinan y precisan los limites de los participantes del equipo. Cuando Estos límites son aceptados y tanto los miembros del equipo como la organización negocian su ampliación, las personas cubren una de las fases más importantes de la maduración del equipo (Saavedra, 1998).

Según García y otros (1983), los objetivos comunes son formulados de tal manera que los miembros del equipo los acepten y se comprometan en su consecución. Una vez definidas las tareas requeridas para obtener los objetivos comunes, los miembros del equipo manifiestan conformidad en su disposición para desarrollar todas las actividades. Esto representa una ventaja de autonomía para las instituciones, ya que garantiza la ejecución de la tarea más allá de los límites de la organización tradicional.

La organización del equipo es variable según el contexto de sus objetivos y el tipo de tarea que se desea desarrollar, los cuales determinan: la distribución de funciones que los miembros pueden intercambiar con facilidad, el manejo de información para la toma de decisiones, el ejercicio de la autoridad con un liderazgo que apoye la gestión y el soporte administrativo requerido por el equipo a través de la flexibilidad de los procesos (García y otros, 1983).

Según Huse y Bowditch (1976), hay tres actividades que se desarrollan en el equipo debido a la multiplicidad de objetivos dentro del mismo, estas son:

1. **Actividades en tareas de grupo**: son actividades que las realiza un miembro del equipo para ayudar a la consecución de los objetivos de Este. Estas actividades son iniciar, clarificar, coordinar y orientar al equipo al logro de sus objetivos, dar y buscar información, y establecer el contacto con el mundo exterior.

2. **Actividades constructivas**: permiten al equipo formarse y mantenerse al ayudar a satisfacer las necesidades de sus miembros y a promover la cooperación y la confianza entre ellos. Por medio de la utilización de tácticas como la armonización y del humor para reducir tensiones, el equipo puede ser más eficaz en su desempeño y también mejorar las relaciones dentro del equipo para su permanencia en el tiempo.

3. **Actividades en provecho propio**: debido a que cada miembro del equipo posee sus propias necesidades, valores y objetivos, este realizará actividades en provecho propio, como la búsqueda de atención, el dominio, agresión y retirada. Estas contribuyen muy poco al éxito del equipo en el logro de sus objetivos.

Para García y otros (1983), el generar en los integrantes de un equipo de trabajo sentimiento de compromiso depende en gran medida de la claridad de los objetivos y la aceptación de las tareas por parte de cada miembro. El compromiso implica complementar la identidad en las acciones de los individuos, con la orientación hacia los objetivos grupales, que permita poner a disposición de la organización sus conocimientos, experiencia, esfuerzo, lealtad y atracción entre sus miembros y hacia la organización.

Los objetivos de la organización deben plantearse de forma operativa, es decir, fácilmente convertibles en acciones. Para garantizar el logro de los objetivos es necesaria la cooperación, control y coordinación, estos procesos Drucker (1954), los definió como la "dirección por objetivos", a través de estos procesos los objetivos de cada uno de los líderes y su equipo se adaptan a los objetivos globales, alcanzando el éxito de la organización y la alineación entre los objetivos del equipo y los organizacionales (Huse y Bowditch, 1976)

Número reducido de participantes:

Según Dyer (1987), los equipos de trabajo pueden variar su tamaño, puede ser un grupo de 20 como de 3 o 4 personas. Las dinámicas de los equipos pequeños son muy diferentes a la de un grupo de 10 personas. En las organizaciones, cuando el equipo más numeroso se reúne, la interacción que existe entre los miembros cambia de uno a otro y entre los subgrupos existentes. A diferencia de los grupos pequeños, en donde se mantiene las interacciones y las acciones de cada miembro, estas son visibles y tienen impacto todo el tiempo. Debido a esto el proceso de formación de equipos será diferente dependiendo del número de personas que integren el equipo de trabajo.

Para Sheila Cane (Estrategias Kaizen para triunfar a través de las personas, 1996), el número ideal de miembros oscila entre cuatro y quince personas, esto depende de

algunas variables. El máximo de 15 miembros, seguramente es el mayor número de personas a quienes se puede hablar en un mismo lugar sin la necesidad de alzar la voz. Por el otro lado cuando hay menos de cuatro miembros la situación limita la creatividad y la variedad que se pueda producir en el equipo.

García y otros (1987) también opinan que el equipo debe estar conformado por un pequeño número de personas, entre cuatro y quince. De lo contrario, existe el riesgo de que su estructura se haga muy compleja y, dificulte la consecución de los objetivos. Al aumentar el tamaño del equipo, disminuye la cantidad de tiempo de que dispone cada miembro para tomar parte en las actividades grupales, para expresar sus opiniones. Es frecuente que los miembros se sientan amenazados e inhibidos cuando se trata de equipos numerosos.

Hay una regla práctica para saber a cuántas personas incluir en el equipo y a quienes: "cuando hay alguna duda, incluya a esa persona. Es mucho mejor tener a unas cuantas personas más en el programa que omitir a alguien que considera que debe pertenecer o ser incluida en los planes del departamento" (Dyer, 1987).

Establecimiento de normas:

" Las normas son actitudes, opiniones, comportamientos o sentimientos que dirigen la conducta " (Saavedra, 1998). Las normas se establecen para aumentar la eficacia del equipo, algunas pueden surgir de forma espontánea, pero otras deberán ser establecidas por los miembros o el líder del equipo.

Para Rodríguez (1987), todo grupo social implica el establecimiento y cumplimiento de normas, ya que sin Estas no sería posible la existencia del grupo. Con tan sólo observar nuestro contexto podemos darnos cuenta de que todos los equipos sean grandes o pequeños poseen ciertas normas que dirigen las líneas generales del comportamiento de sus miembros.

Las normas sociales podrían definirse como los patrones de conducta utilizados por los miembros del equipo para juzgar en que medida se adecuan sus percepciones, sentimientos y comportamiento con las expectativas ya establecidas en el equipo. Estos patrones de conducta deben ser compartidos por todos los miembros del equipo para ser definidos como normas (Rodríguez, 1987). Estas normas podrán variar en función de los cambios que puedan presentarse en las características de los equipos.

Thibaut y Kelley (1959), plantean que la necesidad del equipo de moverse en dirección a sus objetivos, la necesidad de disminuir sus costos y aumentar las recompensas, son los principales factores para el establecimiento de normas en el equipo. A su vez las normas en el equipo representan un sustituto en la utilización del poder, lo cual crea una situación más relajada entre los miembros y disminuye la tensión entre los mismos; de esta manera el líder del equipo no está constantemente sometido a la labor de influenciar a sus seguidores y a controlarlos, sino que al existir las normas del equipo cada cual hace su trabajo según los patrones establecidos y las expectativas fijadas, sin necesidad de recurrir a la utilización del poder.

Cohesión:

La cohesión se define como " el grado de atracción de los individuos hacia el equipo " (Saavedra, 1998). De esta depende el rendimiento que alcance el equipo.

Aroldo Rodríguez en su libro Psicología Social (1987), demostró que existen diferentes formas de atracción de los miembros, hacia la constitución y permanencia en un equipo, y creó en forma experimental tres fuentes de atracción existentes en los equipos: atracción personal entre los integrantes, atracción por la tarea a desempeñar y atracción por el prestigio que implica pertenecer a ese equipo. Se estableció que estas diversas formas de atracción de equipo tenían influencia por el tipo de comunicación prevaleciente entre los miembros del equipo, pero no tenían ninguna influencia en cuanto al poder del equipo sobre los miembros y la magnitud de la cohesión. Según lo anterior, cuanto mayor es la cohesión, mayor será la necesidad que sentirán los miembros del equipo de comunicarse con otros, con el propósito de buscar uniformidad y favorecer el éxito del equipo.

Otra definición de cohesión, según Rodríguez (1987), es la cantidad de presión ejercida sobre los miembros de un grupo para que estos se mantengan en el mismo. La cohesión resulta de la aplicación de fuerzas que actúan sobre un miembro para que este se sienta atraído y permanezca en el equipo de trabajo.

"El grado de cohesión de un equipo de trabajo afecta al grado en que dicho equipo es útil o perjudicial a la organización como sistema total", Huse y Bowditch (1976). Cuando la cohesión del equipo es alta, mayor es la posibilidad de que los miembros del mismo posean valores, actitudes y conductas semejantes entre ellos. Dadas estas semejanzas entre los miembros, la dinámica de equipo de trabajo influye notablemente en los modelos de conducta en las situaciones laborales.

Otra forma de entender la cohesión según lo plantean (Thibaut y Kelley, 1959) es la tendencia que presenta el miembro del equipo a permanecer dentro del mismo, según sea el grado de satisfacción que le brindan los resultados que obtenga formando parte del equipo, así como la magnitud de las recompensas ofrecidas por otros equipos. En esta medida si los resultados obtenidos en el grupo son satisfactorios y todos los miembros del equipo así lo sienten, la cohesión del mismo será elevada.

Para Huse y Bowditch (1976), la cohesión es también un factor importante en el grado de influencia que tengan los miembros sobre los otros, para cambiar modelos de conducta y para facilitar la adaptación a las normas del equipo y de la organización.

Igualmente para Saavedra (1998), cuanto más cohesionado esté el equipo, habrá mayor aceptación en el establecimiento de normas y procesos. También cuanto mayor sea el grado de unidad mayor será la satisfacción de sus miembros por pertenecer al equipo y se espera mayor rendimiento.

Factores que influyen en la cohesión:

1. **Tamaño:** Sí es muy pequeño puede que no exista la habilidad necesaria en él para hacer las actividades constructivas y de equipo. Cuando es muy grande, la comunicación entre los miembros se puede ver limitada y las oportunidades, para lograr las metas individuales de los miembros, no son muchas.
   El tamaño del equipo puede permitir que algunos evadan la realización de su tarea, ya que hay otros que la harán por él.

2. **Dependencia de los miembros hacia el trabajo en equipo:** cuando un individuo considera que el equipo satisface una importante parte de sus necesidades, tanto laborales como sociales, el equipo se convierte esencial para sus miembros. La dependencia será mayor cuanto más atractivo es el equipo.

3. **Acuerdo sobre las metas:** cuando los miembros no se ponen de acuerdo en fijar los objetivos del equipo, se producen tensiones que deberán ser resueltas por consenso o por medio del líder.
   Cuando se consigue fijar los objetivos, los perdedores pueden verse frustrados, lo cual va en detrimento de la cohesión del equipo. La labor del líder es intentar armonizar todos los objetivos.

4. **Logro de las metas:** cuando el equipo alcanza los objetivos que se ha propuesto o los de la organización, los miembros se sentirán orgullosos de pertenecer al equipo. Para esto, los objetivos del equipo y de la organización deben estar alineados.

La cohesión se puede presentar en forma de coalición. Esta es la unión de fuerzas, sistemática y premeditadamente, entre dos o más personas con el fin de obtener mejores resultados y mayores recompensas. Las coaliciones se forman cuando se cree que con Esta se van a obtener resultados más satisfactorios. Esto implica una acción mancomunada de dos o más personas que ejercerán influencia sobre las acciones y los resultados de otras personas con el fin de hacerlos mejores y obtener mayor recompensa (Rodrígues, 1987).

Para este autor, la formación de la estrategia de coaliciones permite que las diferencias iniciales de poder entre los miembros del equipo sean nulas y al unir las fuerzas en la coalición se forme un mayor poderío conjunto y consecuente, que dé mejores resultados y satisfacción a los miembros del equipo.

Aprovechamiento del conflicto:

En la organización moderna parece inevitable la aparición de conflictos interpersonales o entre los equipos de trabajo. El conflicto surge cuando hay diferencias entre los objetivos, emociones o ideas entre los miembros del equipo (Saavedra, 1998).

Otras de las causas de la presencia del conflicto, provienen del intento de alcanzar objetivos que se excluyen mutuamente o de la competencia por unos recursos limitados, por el estatus o por el poder (Huse y Bowditch, 1976).

Otra manera de ver el conflicto, según Dyer (1987), es cuando las expectativas de una persona se violan, es decir, si el comportamiento de un miembro infringe en las expectativas del otro, entonces se desencadenarán reacciones negativas en el miembro del equipo afectado. Las expectativas de los miembros, son en relación con los otros, en los aspectos del *qué*, *cuándo* y *cómo* se debe hacer las actividades del equipo. Lo más sencillo de condicionar y acordar es el *qué*, por lo tanto las violaciones de las expectativas son más comunes en el *cuándo* y *cómo* realizar las acciones.

Según Irene Saavedra en su libro Motivación y Comunicación en las Relaciones Laborales (1998), las razones por las cuales pueden aparecer conflictos en los equipos son:

- **Escasez de recursos**: en este caso la asignación de recursos suele ir en detrimento de la eficacia de los equipos.
- **Fallos en la comunicación**: este problema puede plantearse de forma espontánea o ser provocado deliberadamente. Con frecuencia el lenguaje exclusivo que usan los equipos no permite la entrada de otros. Otras veces pueden llegar incluso a facilitarse información errónea, como unas veces involuntarias y otras voluntariamente.
- **Diferencias de intereses**: en ocasiones los objetivos de un equipo pueden entrar en contradicción con los de otro. En este caso se debe definir claramente los objetivos de la organización y reconducir hacia ellos los objetivos de cada uno de los equipos.
- **Diferencias en las actitudes**: los equipos, al igual que las personas, se sitúan de manera diferente ante un mismo problema. En este caso puede surgir el conflicto cuando un equipo se considera mejor que todos los demás y su actitud prepotente impide la colaboración de unos con otros.

Según Huse y Bowditch (1976), el conflicto entre los grupos suele mantener a sus miembros activos, lo que llevaría a preguntarse cuál es la utilidad del conflicto entre los equipos de trabajo. Para el autor, en las organizaciones el conflicto no es útil si los equipos son interdependientes entre sí, para que el conflicto sea útil debe haber independencia entre los equipos, ya que si se evidencia una pérdida en uno de ellos, no afecte al resto; cuando en los equipos se manifiesta un sentido de dependencia es necesaria la cooperación entre los miembros del equipo.

En muchas organizaciones la tendencia es la de evadir, negar o manejar el conflicto subrayando el dominio sobre el subordinado. Estas prácticas de autoridad de la administración tradicional, son modificadas en el caso de los equipos de trabajo para dar paso a la negociación como vía de resolución de conflictos interpersonales. En la negociación se acepta en principio el desacuerdo, Esto supone que el líder formal del equipo esté dispuesto a aceptar sus equivocaciones con la confianza de que su autoridad

no se verá disminuida y aprovechará el conflicto como un elemento más para la creatividad del equipo (Walton, 1987).

Para Huse en su libro, El Comportamiento Humano en la Organización (1976), hay una diversidad de métodos para reducir los conflictos, algunos sólo se pueden llevar a cabo con una reestructuración completa de la organización. Sin embargo, hay cinco modos para minimizar el conflicto en la organización, estos son:

1. **Conseguir que los datos para la resolución de problemas se generen en común:** En las organizaciones modernas se usa el equipo de trabajo con el fin de solucionar problemas que afectan a diferentes áreas de la organización. Para tener éxito, en Este método, el equipo debe estar integrado por miembros que representen a cada uno de los equipos inmiscuidos en el conflicto a resolver, como también se requiere la presencia de expertos externos a la organización.

2. **Alternar a las personas entre los diferentes grupos:** Este método es el más difícil de lograr, sí los miembros están muy especializados en las actividades del equipo; en Este caso, a la dirección no le parece práctico el cambio de las personas de un equipo a otro, debido a la posible pérdida de tiempo y recursos en el entrenamiento de los nuevos miembros.

3. **Reconocer la interdependencia de los equipos y establecer métodos para situarlos en un contacto más estrecho:** la técnica más eficaz es la de reunir dos grupos en conflicto con el fin de compartir sus percepciones mutuas, aclarar los malentendidos y conseguir que cada equipo entienda mejor la misión y los objetivos del otro. Estas reuniones pueden "aclarar el ambiente" de trabajo y se pueden realizar reuniones adicionales para controlar las diferencias entre los equipos.

4. **Localizar un enemigo común:** El enemigo puede ser una compañía competidora, una institución oficial o un tercer equipo en la organización. Los equipos que se encuentran en una situación de conflicto, deben entre ellos localizar sus diferencias y resolverlas con efectividad para unir fuerzas con el objetivo de luchar en conjunto con el enemigo que tienen en común. Esto logra que mejore la cooperación y la integración entre los dos equipos que estaban en conflicto.

5. **Desarrollar un conjunto común de objetivos:** Una alineación entre las metas de los equipos en conflicto y los objetivos organizacionales, pueden ayudar a minimizar los conflictos u orientar hacia la solución de los mismos. Es importante que cada uno de los subsitemas trabaje con los otros de cara a los objetivos comunes.

Toma de decisiones:

La toma de decisiones implica que los hechos, los datos y la lógica sirven de base para llegar a la comprensión y al acuerdo. Esto no significa que el rango o posición de los

miembros individuales sea el factor determinante, ni que se necesite la norma de la mayoría, ni tácticas de presión para toma de decisiones. Los miembros del equipo sostienen la decisión cuando se resuelven las dudas y las reservas que quedaban (Blake y otros, 1987).

En todo proceso que implique la toma de decisiones en equipo, es importante tratar de evitar la frustración y la sensación de pérdida de tiempo que pueden experimentar las personas, en el sentido de que las actividades que se realizan para llegar al acuerdo no resultan productivas. Es importante estar orientado a una misión y objetivos concretos, teniendo cuidado en fijar bien los limites y proporcionar al equipo la formación y los medios necesarios para realizar su labor (García y otros, 1983).

Investigaciones realizadas por Leavitt, referido por Dessler(1979), indican que hay por lo menos un factor, denominado "estructura del grupo", el cual influye en la eficiencia del equipo, para la solución de problemas y la toma de decisiones. Otros estudios señalan que cuando se forman grupos, utilizando como base pruebas de personalidad en forma que los miembros seleccionados sean muy parecidos o muy distintos, los diversos equipos producen más y mejores decisiones, puesto que se presentan más puntos de vista.

Por su parte Maier, también referido por Dessler (1979), dice que en los equipos operan fuerzas que pueden ser favorables o desfavorables, cuando estos manejan la toma de decisiones. Esta depende de la habilidad de los miembros del equipo y del líder de la discusión. Las ventajas de tomar decisiones en equipo: un mayor conjunto de conocimientos e información, mayor número de enfoques de un problema, la participación aumenta la aceptación y hay una mejor comprensión de la decisión tomada. Las desventajas de tomar las decisiones en equipo, según Maier son: presión social que conduce al conformismo de los miembros, el dominio de un individuo o de un grupo en el manejo de la toma de decisiones y el conflicto de metas.

Otros resultados experimentales señalan que las decisiones de equipo tienden a ser más arriesgadas y audaces que las decisiones individuales. Han surgido diversas hipótesis para explorar esta tendencia, una posibilidad es que el riesgo tiene un valor positivo en nuestra sociedad y por Esto las personas se sienten idealmente impulsadas a correr el riesgo (Rodrígues, 1976).

Conciencia de la situación interna:

"El grado de eficacia de la estructura interna determina, en gran parte, el grado en que el grupo operante tiene éxito en la consecución de su fin, en la realización de sus objetivos y en la satisfacción de las necesidades de sus miembros" (Huse y Bowditch, 1976).

Cuando se promueve un clima de confianza y solidaridad que facilite las relaciones y el conocimiento interpersonal, los integrantes sienten la libertad para revisar los resultados de la tarea, la funcionalidad de los procedimientos y la calidad del proceso socioafectivo. Esto contribuye a la formación de una conciencia de la situación interna y de su nivel de madurez, favoreciendo la autodirección, la definición de reglas y las maneras de realizarlas (Garcia y otros, 1983).

ELEMENTOS DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Existen según Harrington (1996) cuatro elementos claves en el ambiente de equipos, en primer lugar está el compromiso del equipo ejecutivo de mejoramiento, Este elemento debe implementarse previamente a la conformación de los equipos; el segundo elemento son los miembros del equipo, el tercer elemento es el líder y por último el facilitador.

El Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM)

Cuando se inicia el ambiente de equipo en una organización, es muy importante contar con el apoyo y estímulo por parte de la gerencia, ya que de Esto dependerá en gran parte el éxito que pueda tener el equipo dentro de la organización. El equipo ejecutivo tiene una importante labor y la responsabilidad general de un esfuerzo completo de mejoramiento. Es muy importante que la planeación de los equipos por parte del Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM) sea oportuna y que la estructura sea diseñada eficientemente y en total alineación con los objetivos de la organización. Otro factor muy importante es el entrenamiento, lo cual se debe dar antes de establecer los equipos.

De igual manera el establecimiento del proceso de equipo debe tener lugar antes de conformarse el primer grupo de trabajo. El Equipo Ejecutivo de Mejoramiento debe tener ya fijado qué clase de equipo quiere establecer y decidir cómo se manejará el proceso.

Este tipo de equipo debe seleccionar o aprobar la tarea en la cual se va a centrar el equipo, una vez que se decide Esta parte, determinarán la misión que va a tener en cuestión, Esta misión va a dar una perspectiva clara sobre la existencia del equipo.

Es responsabilidad del Equipo Ejecutivo de Mejoramiento suministrar los recursos necesarios para que el equipo de trabajo pueda lograr a cabalidad sus objetivos. Por otra parte el EEM debe estar dispuesto a servir como guía del equipo de trabajo en asuntos de política y barreras potenciales, al igual que debe realizar revisiones periódicas en la medida en que avance el equipo, para así evitar cualquier inconveniente en las etapas de implementación del mismo. Por último el EEM ayudará a dirigir el esfuerzo de implementación, lo cual va a facilitar dicho proceso y garantizará el éxito del equipo de trabajo (Harrington, 1996).

Miembros del Equipo

Cada miembro del equipo tiene claro en su identidad que deben percibirse a ellos mismos como parte de una unidad, que dependen de cada uno de los otros para poder reflejar su resultado final, y las recompensas que puedan obtener pueden ser afectadas por cualquiera de los miembros del equipo (Nadler y otros, 1992)

Para Harrington (1996), las organizaciones deben tener una idea de lo que se define como una "gerencia participativa", la cual consiste en dejar que los miembros de los equipos de trabajo, tengan mayor autoridad en la toma de decisiones y ayuden a la gerencia ofreciendo puntos de vista e ideas diferentes. Algunas responsabilidades de los miembros son:

- Disposición para expresar opiniones o sentimientos.
- Participación activa.
- Escuchar con atención.
- Pensar de forma creativa.
- Evitar rupturas en la comunicación.
- Solicitar una pausa cuando sea necesario.
- Proteger los derechos de los otros miembros.
- Responsabilizarse de cumplir las metas y objetivos del equipo.

Líder del Equipo

El líder del equipo puede ser elegido por el mismo grupo o nombrado por el equipo ejecutivo de mejoramiento, lo cual suele ser más frecuente. El líder elegido usualmente posee conocimiento profundo del área donde se encuentra el problema, la función primordial de este es guiar al equipo en la solución del problema, para esto debe tener mucha experiencia en el área, al igual que estar en la capacidad de guiar al equipo sin dominarlo (Harrington, 1996).

El líder es un individuo que acepta hacer las actividades de tarea de grupo, o de construcción del mismo o que realiza actividades en provecho propio. Como consecuencia, a través del tiempo, el equipo puede tener muchos líderes diferentes, unos más eficientes que otros. Según Huse y Bowditch (1976), el liderazgo no es una función o rasgo de un sólo individuo, sino que se distribuye en el grupo y cualquier miembro del equipo puede ser un líder en un momento determinado. Este líder debe se parte activa del proceso de construir el compromiso y la confianza, de todos los miembros y del equipo como un todo. Para esto el líder debe realizar algunas tareas:

- Coordinar encuentros y actividades de equipo.
- Enseñar a los miembros.
- Promover y sostener la sinergia de equipo.
- Estimular la participación de los miembros individuales sin recurrir a la coerción.
- Hacer seguimiento de los puntos de acción tratados en las reuniones.
- Auxiliar al equipo en el monitoreo y medición de su progreso.
- Asegurar que el proceso de equipo se mantenga.

Para el logro de estas tareas y de los objetivos del equipo, el líder tiene que usar el reforzamiento tanto positivo como el constructivo, antes de usar el método de la intimidación.

Huse y Bowditch (1976), no niegan que uno o más miembros puedan influir más que los otros, pero el liderazgo, expresado en influencia y poder, se divide en varias etapas durante el ciclo de vida del equipo y que usualmente el equipo tiene por lo menos dos líderes aceptados: el que promueve el progreso del equipo hacia la realización del trabajo y el otro que labora en el mantenimiento del mismo. Cuando el líder está orientado a realizar las actividades en provecho propio, es un líder desorganizador, puede trabar el logro de los objetivos del equipo y afectar el desempeño del mismo.

Para Gordon (1980) el líder efectivo es aquel que logra que sea considerado como un miembro más del equipo; igualmente debe ayudar a los miembros en reducir cualquier

barrera entre él y los miembros, para que Estos se sientan tan libres como el líder, al momento de hacer cualquier tipo de contribución y el desempeño de funciones necesarias en el equipo para el logro de los objetivos. El líder debe además, aprender ciertas habilidades para crear un clima que permita a los miembros la confianza de hablar, críticar, sugerir y participar activamente en la resolución de conflictos. Sin embargo tiene que evitar el comportamiento por parte de los miembros, con el fin de obtener prestigio individual dentro del equipo, que tienden a fomentar diferencias de posiciones entre él y los miembros y entre ellos mismos.

Una parte esencial del liderazgo es que los líderes tengan una visión futurista con respecto a su equipo y a la organización, como también asegurar el efectivo trabajo en equipo. Hoy en día se utilizan estrategias orientadas a esta meta, el ejercicio de poder para exigir obediencia, el uso de recompensas para controlar la resistencia que se pueda presentar en el resto de los miembros y la negociación para ubicarse en una posición que no llega a ser la ideal pero satisface las necesidades de los miembros del equipo y en consecuencia a la organización (Huse y Bowditch, 1976).

Facilitador del Equipo

El rol del facilitador del equipo es uno de los más difíciles de desempeñar, ya que Este tiene la labor de promover dinámicas efectivas de grupo y asesorar al mismo en cuanto al enfoque del proceso. Mientras que el interés primordial del líder y de los miembros del grupo es qué decisiones son las que van a tomar, el interés y la función del facilitador es saber cómo se tomarán las decisiones del grupo, es decir el facilitador está enfocado hacia el proceso del grupo (Harrington, 1996).

SINERGIA Y TRABAJO EN EQUIPO

Todos los equipos, independientemente de su nivel de desarrollo, se enfrentan a los mismos problemas: la forma en que se ejerce, distribuye y comparte el poder; la manera como se toman las decisiones; la habilidad del equipo de optimizar las aptitudes de cada miembro, sin provocar debilitantes luchas de poder; las posibilidades de negociar y resolver conflictos de intereses y diferencias de opinión; la forma en que las necesidades tanto personales como de equipo son balanceadas; el nivel de apertura a nuevas y novedosas ideas, y el grado en el que cada equipo puede monitorear su propio desempeño. Ante estos problemas, los equipos frecuentemente se encuentran con decisiones del tipo blanco o negro. El reto consiste en llevar estos asuntos a la mesa para manejarlos de manera directa o bien permitir que operen silenciosa e incidentalmente (Ehrlich, 2000).

En los equipos de trabajo cada persona aporta sus conocimientos personales, habilidades, ideales y motivaciones. Estas personas pueden interactuar positiva o negativamente con el objetivo de formar una colectividad para trabajar en equipo, el cual es un proceso colectivo, según Blake y otros (1987), ya que el trabajo no lo puede realizar un solo miembro del equipo ni de la organización.

Hay casos durante la interacción entre los miembros, que se neutralizan entre ellos, resultando una ineficacia o inacción. También pueden ser parciales o aditivos y en otro caso, la interacción estimula a los miembros a superar el aporte individual o la suma de todos los miembros. Esto es lo que se define como sinergia, la cual es el sentido de excelencia del trabajo en equipo cuando se vuelve espectacular (Blake y otros, 1987).

Según Nadler y otros (1992), la sinergia es realizada cuando el valor añadido del equipo es mayor al proceso de pérdidas de tener que manejar y coordinar trabajo colectivo. Esta capacidad de iniciar y ejecutar esfuerzo colectivo para crear valor añadido es el tope de diseño y manejo de equipos de trabajo. Los equipos de trabajo efectivos se reflejan en la calidad de estrategia y las decisiones operativas que se tomen, además de la habilidad de un equipo de convertir decisiones en actos y al final la calidad del desempeño organizacional.

La definición de sinergia es muy interesante enfocada hacia el trabajo en equipo, Esta exige aporte individual, información de los miembros y respeto mutuo; la sinergia no puede ser impuesta por nadie del equipo ni de la organización, como tampoco provenir de la indiferencia de los miembros hacia las actividades del equipo. Otras maneras de evitar la sinergia es el hecho de transigir ante las situaciones de conflicto para llegar a un acuerdo, también la cordialidad y apoyo mutuo impiden que emerja la sinergia en los equipos de trabajo (Blake y otros,1987).

Según estos autores, la sinergia se consigue solamente cuando el interés en los objetivos grupales se unen con el apoyo mutuo y la confianza entre los miembros del equipo. Esta integración la puede obtener cualquier equipo en las organizaciones, se puede convertir en una norma y una meta grupal asumiendo la responsabilidad de tener una visión en común y tomar las acciones necesarias para alcanzarla.

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LOS EQUIPOS EFICIENTES:

Cuando los miembros del equipo comprenden el concepto de trabajo en equipo realmente excelente, pueden mejorar su propio desempeño y hacerse eficiente (Blake y otros, 1987).

Según Wellins y otros (1991), los equipos de trabajo eficientes tienen las siguientes características:

- Tienen un propósito claro, compartido, con el cual el grupo está comprometido.
- Poseen metas claras, precisas y altamente retadoras.
- Existen sistemas de recompensa individual y colectiva.
- Existe confianza incondicional entre sus miembros, y en la capacidad de respuesta del equipo.
- Superan cualquier expectativa de desempeño.
- Se preocupan permanentemente por el desarrollo personal y el éxito de todos.
- La visión es elaborada en equipo y es sentida y compartida.
- Dedican todo el tiempo necesario para alcanzar resultados extraordinarios.
- Están facultados para compartir varias funciones de dirección y liderazgo.
- Ellos planean, controlan y mejoran sus propios procesos de trabajo.

- Fijan sus propias metas e inspeccionan su propio trabajo.
- Frecuentemente ellos crean sus propios programas y revisan su desempeño como grupo.
- Ellos pueden preparar sus propios presupuestos y coordinan sus trabajo con otros departamentos.
- Usualmente ordenan materiales, mantienen inventarios, y tratan con proveedores.
- Ellos frecuentemente son responsables de adquirir cualquier nuevo entrenamiento que pudieran necesitar.
- Ellos pueden contratar sus propios reemplazos o asumir la responsabilidad por la disciplina de sus miembros.
- Ellos (no otros fuera del grupo) toman la responsabilidad por la calidad de sus productos y servicios.

Likert., referido por Dyer (1987), identificó veinticuatro propiedades de desempeño del equipo ideal altamente eficaz que podrían resumirse en los siguientes puntos:

- Multihabilidades de los miembros para el desarrollo de diferentes funciones y papeles dentro de la interacción.
- Lealtad, atracción y un alto grado de confianza entre los miembros incluyendo al líder.
- Satisfacción e integración satisfactoria con los valores y metas del equipo. Cuanto más importante resulte un valor para el grupo, mayor será la probabilidad de que los miembros de manera individual lo acepten.
- Todas las actividades de interacción, solución de problemas y toma de decisiones del grupo ocurren en un ambiente de apoyo. Las sugerencias, comentarios, ideas y críticas se presentan y reciben con un espíritu de servicio.
- Liderazgo que promueve un ambiente de apoyo y relaciones cooperativas más que competitivas entre los miembros.
- Son capaces de establecer metas de alto desempeño lo suficientemente elevadas, pero no inalcanzables, como para estimular al equipo en su totalidad y a cada miembro para que hagan su mejor esfuerzo sin crear ansiedad o temor al fracaso. El grupo modera los niveles de expectativas para evitar la frustración de sus miembros. La ayuda mutua es una característica de los equipos altamente eficaces.
- Se estimula la creatividad, dando gran valor a los esfuerzos creativos de los miembros, sin dejar de reconocer el valor de la conformidad constructiva en asuntos mecánicos o administrativos donde el objetivo sea ahorrar tiempo y facilitar las actividades.
- Hay una gran motivación a utilizar los procesos de comunicación a favor de los intereses y metas del equipo, evitando las pérdidas de tiempo.
- La habilidad de los miembros para ejercer influencia de manera continua sobre los demás incluyendo al líder contribuye a la adaptabilidad y flexibilidad del equipo.
- Cada miembro entiende claramente la filosofía de la operación y las metas, lo que ofrece una base sólida para la toma de decisiones al mismo tiempo que mantiene un esfuerzo coordinado y directo.

CUADRO DE TRABAJO EN EQUIPO.

Blake y otros, (Cómo Trabajar en Equipo, 1987), definen el cuadro de trabajo en equipo como una forma sistemática de analizar pautas fundamentales. En este cuadro los miembros pueden distinguir siete modelos de trabajo en equipo y desarrollar una percepción de dónde se encuentran actualmente y a dónde quieren ir. Un buen trabajo de equipo conlleva al éxito de diferentes áreas de gran importancia para las organizaciones como la productividad, creatividad y satisfacción. Su marco es de dos dimensiones, interés por la producción, es decir, por tener resultados y el interés por las personas, el cual se demuestra de varias maneras, con la confianza y apoyo mutuo, participación, comprensión, comunicación abierta, respeto, actitud hacia las condiciones de trabajo, las prestaciones y la equidad en la remuneración.

A pesar de que existen muchas formas de alinear estos dos intereses, siete combinaciones son especialmente importantes para identificar los modelos ideales y reales de un equipo de trabajo.

1. **Máximo interés por la producción; mínimo interés por las personas, modelo 9,1:** El interés individual y el colectivo por los resultados predomina sobre el interés por la gente. El resultado será probablemente de conflicto, imposición, antagonismo, competencia y crítica. El poder y la autoridad son ejercidos por el jefe, el cual da las órdenes y los empleados tienen que acatarlas.
   Las metas y los objetivos son establecidos por el jefe, para lo cual no consulta o consulta muy poco con los miembros del equipo.
   Las normas son un reflejo de la actitud que tiene el gerente con respecto al desempeño del equipo y están basadas en su definición de lo que es una conducta aceptable.
   Las labores realizadas por los integrantes del equipo son asignadas por el jefe; dichas labores mantienen una línea rígida de autoridad, por las cuales se tienen que guiar todos en el equipo.
   La realimentación y la crítica funcionan en torno a la culpa y hechas en un mal sentido, cuando las cosas funcionan mal, por lo tanto este tipo de equipo presenta una moral y cohesión baja.
   Las expectativas del equipo no están alineadas con la organización, por lo cual se observan frecuentes antagonismo contra la organización.
   Existe una baja cooperación entre los miembros y una actitud defensiva caracterizan las relaciones entre el personal del equipo.

2. **Mínimo interés por la producción; máximo interés por la gente, modelo 1,9:** La cordialidad se antepone a los resultados operativos. Se evidencia la preocupación de los equipos por las recompensas, las prestaciones, las condiciones de trabajo, la comodidad, la amistad y la evasión de conflictos.
   El jefe se presenta más como un amigo que como un líder al ejercer el poder y la autoridad. Un jefe de Este estilo, por evitar situaciones controversiales que puedan generar antagonismos, esconde su poder y autoridad tras una fachada de cordialidad y estímulo.
   Lo fundamental al establecer las metas y objetivos es mantener las buenas relaciones y la armonía entre los miembros del equipo; con Esto es muy probable que los integrantes se sientan satisfechos con sus resultados.

Las normas y reglamentos del equipo giran en función de la satisfacción, la conveniencia personal y los caprichos de los miembros, todo esto tiene más importancia que la productividad.
En un equipo 1,9 parece más fácil tolerar la deficiencia en los empleados, que llamarles la atención por Estas.
La distribución de las tareas y labores se basa en preferencias personales, amiguismos y por quién sea la persona más idónea para desempeñar tal labor.
Existe una distorsión de la crítica y la reinformación, ya que Esta sólo se orienta hacia los aspectos positivos y se les resta importancia a cualquier aspecto negativo, sólo por evitar cualquier conflicto o enfrentamiento directo.
Por lo general se observa una moral alta, la cual proviene del sentimiento de mantener las buenas relaciones y la armonía entre los miembros, y no por lograr un desempeño y realización exitosa para una mayor y mejor productividad.

3. **Interés mínimo tanto por la producción como por la gente, modelo 1,1:** Sobrevivencia es lo que espera el equipo, y las reacciones van encaminadas a asegurar el acatamiento de las órdenes y los objetivos que vienen desde arriba. Se presenta la autoprotección, individualismo y baja tolerancia.
En este equipo se observa a un jefe que podría decirse que sólo tiene el título de jefe ya que no ejerce ni el poder ni la autoridad que conciernen a su rol. Este jefe se aísla de cualquier situación de tensión o de presión y ejerce poca influencia en la toma de decisiones, establecimiento de las normas, coordinación y en la comunicación.
La ausencia del jefe o líder como tal, se ve reflejada en las bajas expectativas y el rendimiento deficiente de los miembros, los cuales tratan de llenar como mejor les parece el vacío que deja un jefe de Este tipo.
Rara vez se establecen metas y objetivos, las líneas de dirección vienen de afuera y el jefe sólo se encarga de transmitir la información externa, a la cual los miembros del equipo responden con el mínimo rendimiento exigido.
Las normas y reglas no son establecidas deliberadamente, es más común que surjan de alguna negligencia o por accidente; dada esta situación los niveles de rendimiento del equipo descienden hasta lo más bajo que pueda tolerar la organización.
Las asignaciones de labores y tareas dependen de la disponibilidad del personal, lo primordial es aliviar las presiones que vienen de afuera, en caso de que estas no se presenten, los miembros del equipo se dedican a las tareas que requieren menos exigencias.
La reinformación y la crítica se hacen en el menor grado posible, no se toman en cuenta los problemas y defectos a menos que estos adquieran un alto nivel de gravedad.
La moral y la cohesión prácticamente no aplican en el equipo, los miembros se sienten rendidos y hacen las cosas como que no hay otro remedio, esta actitud los lleva a un retraimiento y desapego con relación a las metas y objetivos del equipo, ante lo cual no sienten ningún compromiso.

4. **Interés promedio en ambas escalas produce una actitud intermedia, modelo 5,5:** Se evidencia el "grupismo", los miembros del equipo establecen reglas y políticas para minimizar el conflicto, y asegurar la aceptabilidad y el conformismo con la organización y entre unos y otros.

En este modelo el ejercicio de poder y de autoridad se basa en un liderazgo que acepta el status quo, es decir, cuando se presenta algún desacuerdo, se arregla negociando individualmente con cada miembro del equipo, para lograr compromiso o acuerdo sin enfrentamiento directo.

Los procedimientos, reglas y sistemas de operar del equipo tienen como fin principal controlar a la gente, se emplean no tanto para organizar y aprovechar información, sino para mediar mecánicamente las diferencias que pueden existir entre los miembros del equipo.

En cuanto a metas y objetivos del equipo, estas suelen ser a corto plazo y son establecidas como una extensión del pasado, con el fin de obtener resultados máximos en el presente.

El progreso por lo tanto se mide en función de criterios formulados basándose en patrones antiguos que resultan inadecuados; y no sobre la base de criterios actuales de excelencia.

Existe una división mecánica de responsabilidades, lo que se busca es que nadie tenga una carga mayor o excesiva en comparación con los otros miembros del equipo. Las tareas y procedimientos son realizados por los miembros en función a las descripciones del trabajo, sin que los miembros tengan que formar juicios personales.

La franqueza entre los miembros del equipo es muy pobre, ya que la crítica y la realimentación son superficiales, es más importante ser digno de confianza, de buen carácter y estar dispuesto a negociar, Esto forma en gran parte el espíritu del equipo.

Por último la moral y la cohesión en este tipo de equipo hacia una modalidad 5,5, se basa en un sentido de distinción social, es decir en tener una posición dentro del equipo, importa más el quién eres, qué lo que sabes.

5. **Ambos intereses se integran a alto nivel en un enfoque de equipo, modelo 9,9:**
El equipo se orienta hacia las metas y buscan resultados mediante la participación, el compromiso y la contribución de sus miembros.

Se caracteriza por la presencia de un jefe que ejerce el poder y la autoridad en función del estímulo hacia la participación y el compromiso en la solución de problemas y en el logro de objetivos. El interés principal es que todos los miembros se involucren voluntariamente en el proceso del equipo para el logro de la excelencia, y por lo tanto se sientan completamente comprometidos y responsables de obtener resultados positivos para ellos mismos y para la organización.

La comprensión y el compromiso son los elementos fundamentales para el establecimiento de las reglas y normas del equipo, estas se establecen tomando en cuenta las condiciones que presenta el equipo para desempeñarse de manera excelente.

La responsabilidad en el logro de metas y objetivos es asignada por los mismos miembros del equipo, Estos se responsabilizan mutuamente para la consecución de resultados.

Cada miembro realiza una labor en función de sus actitudes individuales para la solución de problemas o para llevar a cabo determinado proyecto, sin importar si esto exige más esfuerzo o responsabilidad de otros, lo importante es alcanzar las metas del equipo de forma eficaz. El esfuerzo de los miembros del grupo se extiende a través del tiempo, sobre la base de la interdependencia sustitutiva de la labor de cada miembro.

La realimentación y la crítica gozan de un alto nivel de franqueza, los miembros del equipo están abiertos a la crítica para examinar el desempeño del equipo y los problemas que se presenten.
En cuanto a la moral y cohesión del equipo, disponen de una buena actitud para participar y comprometerse con los objetivos del equipo, también poseen un alto nivel de confianza lo cual favorece la comunicación y la camaradería para ayudarse mutuamente.

6. **Paternalismo.** Alto interés por los resultados y las personas, pero de forma adictiva, es decir, no existe integración de ambos intereses a un alto nivel, el alto interés por la producción es seguido por el alto interés por la gente, se presentan simultáneamente pero se aplican por separado. El autoritarismo se contrarresta con el buen trato del personal en cuanto a salarios, prestaciones y relaciones de trabajo. Este modelo se orienta hacia el líder o hacia la organización basándose en el control.
El poder y la autoridad están completamente a cargo del jefe, en este sentido las metas y los objetivos del equipo son las mismas del jefe.
Lo que se espera de los empleados es su total sometimiento a las órdenes del jefe y son apreciados por esto.
Las normas y reglamentos del equipo provienen de normas globales de lealtad y obediencia.
Las labores y tareas son asignadas, direccionadas y controladas por el jefe, en esta se pone de relieve el sometimiento de los empleados.
Cuando se acepta desempeñar una tarea agradable, el miembro es premiado con una más atractiva.
La crítica y la reinformación fluyen únicamente del jefe hacia abajo. Los miembros son vistos como subalternos, el jefe es una especie de rey y por lo tanto la reinformación de abajo hacia el jefe se ve desestimulada.
Los miembros son elogiados y recompensados cuando acatan y obedecen correctamente las órdenes del jefe, y se les reprime cuando tienen alguna discrepancia con el jefe del equipo.
Existe una alta moral en los miembros que acatan las órdenes del jefe, sobre todo cuando están dando resultados exitosos.
Se puede observar claramente que en un equipo paternalista lo primordial es que el equipo guarde lealtad y obediencia; Esto a su vez reprime en gran medida la creatividad y productividad del equipo; pero para los miembros del equipo esto no importa siempre y cuando el jefe los recompense con elogios, vacaciones e incentivos salariales.

7. **Oportunismo.** Se presentan varios estilos de forma intercambiable según la persona que se trate. Los motivos tienen que estar por encima de todo, pero los objetivos son autoorientados en lugar de organizacionalmente productivos. Los intereses individuales análogos se anteponen a los resultados del equipo.
La autoridad y el poder son utilizados como medios para el logro de fines personales, en la consecución de Estos, el jefe y los miembros del equipo ejercen poder sobre los subalternos al igual que manipulan a sus colegas para lograr una mayor colaboración.

Las metas y objetivos son extensiones de las metas personales de sus miembros y están enfocadas primordialmente en ejercer control y poder sobre otros equipos, más que en la mejora de la productividad.
Las reglas y normas para desempañarse en el equipo se caracterizan por ser exigentes, ya que estos individuos lo que buscan es escalar posición en la organización, por lo tanto sus reglas y normas suelen carecer de franqueza y principios.
La asignación de las labores las hace el jefe con el fin de que el trabajo que realice el empleado le de prestigio a él, al jefe. Los subalternos se disputan las tareas que según el jefe son las más importantes.
La crítica y reinformación se torna hipócrita en los equipos oportunistas, ya que sus miembros al igual que se alaban y elogian unos a otros en público, en privado sólo hacen críticas y chismes mal intencionados. En este caso la crítica y reinformación no se usan para fines constructivos.
En cuanto al espíritu de equipo y cohesión, estos dependen del momento que tenga el equipo, se mantiene en un nivel alto si están en un período exitoso y bajo nivel si están en un momento de fracaso.

APTITUDES DE PARTICIPACIÓN.

Blake y otros (1987), plantean que la participación es la clave en la forma como funcionan las partes conjuntamente para que el equipo logre la sinergia. La participación es un elemento central, sumamente influyente en la productividad, la creatividad y la satisfacción del equipo. Dentro de las dimensiones del trabajo en equipo, existen estrategias que aseguran su éxito, comúnmente estas estrategias utilizan el ejercicio del poder y la autoridad para imponer obediencia y lealtad, al igual que se emplean las recompensas y elogios para moderar la resistencia. Sin embargo, es más positivo estimular a los miembros del equipo para que participen en la creación de una visión compartida, que imponerles una visión, ya que esta manera de proceder les da a los miembros del equipo un sentimiento de ser propietarios, lo cual hace que Estos se comprometan voluntariamente con el logro de resultados positivos individuales y grupales. En la práctica Esto no es muy sencillo, para lograrlo, el líder y los otros miembros del equipo deben tener aptitudes de participación.

Igualmente para Estos autores, es muy importante que los miembros del equipo tengan el deseo y la autoridad para participar, al igual que las aptitudes para hacerlo, ya que si la participación es negada o se ve estorbada, es muy posible que algunos de los recursos del equipo permanezcan inutilizados y lo que es peor aún, se anula la posibilidad de soluciones emergentes.

La participación eficaz da paso a un mayor flujo de ideas para lograr sinergia en el equipo. Las habilidades de procesamiento eficaz se hacen más necesarias en la medida que el equipo aumenta el manejo de información y conflictos. Cuando las aptitudes de participación están altamente desarrolladas el trabajo en equipo presenta las siguientes características:

- La atmósfera del equipo es tal que acoge con gusto los aportes e incentiva a los que no hacen aportes.
- Los aportes se presentan en forma completa y clara.
- La habilidad de escuchar permite prestarle atención al aporte para registrarlo y reconocerlo.
- La discusión es abierta, con flexibilidad en las coaliciones de ideas, logrando que los miembros entiendan y acepten sin resentimiento, el rechazo de sus ideas por razones lógicas.
- Las decisiones son racionales y se basan en hecho para lograr comprensión y compromiso.
- Se reconocen las emociones como elementos vitales y legítimos del intercambio social.
- La franqueza es muy alta, a fin de permitir reacción abierta.
- Se ejerce la crítica para entender lo que está ocurriendo y para modificar el carácter y el contenido de la discusión si es necesario.
  (Blake y otros, 1987).

Esta forma de trabajo en equipo se vuelve natural en la medida que se utiliza una base teórica para entender estos conceptos y al llevarlos a la práctica.

MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se desarrolló en este trabajo se enmarca dentro de la investigación "No Experimental", que es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables; es decir, no se varían intencionalmente las mismas. Por lo tanto, en este tipo de investigación se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural o realidad para después analizarlos. En esta investigación, las variables ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre las misma, ya sucedieron al igual que sus efectos (Hernández S. y otros, 1994).

Diseño de la investigación

Este estudio dentro de los no experimentales, es de tipo transeccional correlacional causal, ya que se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

A través de un diseño de encuesta se obtuvo la información necesaria para conocer la representación ideal del trabajo en equipo, la percepción del funcionamiento real que tienen los miembros del equipo y las aptitudes de participación.

El diseño de encuesta es exclusivo de las ciencias sociales, y su premisa es que si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de los individuos, la mejor manera de saberlo es preguntándoselo a ellos (Sabino, 1983).

Unidad de Análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por las representaciones ideales del trabajo en equipo, la percepción del funcionamiento real del trabajo en equipo y las aptitudes de participación que tienen los miembros de los equipos de trabajo de la organización objeto de estudio.

Definición conceptual de las Variables.

Modelo Real del Trabajo en equipo: percepción que tienen los miembros del equipo de trabajo, sobre lo que ha venido ocurriendo día tras día en términos concretos (Blake y otros, 1987).

Modelo Ideal del Trabajo en equipo: representaciones que tienen los miembros del equipo de trabajo, de lo que deben ser las condiciones y resultados del equipo de trabajo. Se puede someter a prueba el pensamiento ideal frente a criterios objetivos para comprobar si es práctico (Blake y otros, 1987).

Aptitudes de participación: Cualidades idóneas para el funcionamiento de las partes conjuntamente como cuestión central de la productividad, creatividad y satisfacción. Habilidades de procesamiento eficaces que dan por resultado un mayor flujo de ideas y posiciones, contando con los medios adecuados para manejar las diferencias que se presenten (Blake y otros, 1987).

Definición operacional de las Variables.

Las variables modelo ideal y modelo real del trabajo en equipo, fueron medidas a través de diferentes ítem que reflejan propiedades del trabajo en equipo que en este caso son los indicadores definidos por Blake (1987), según se muestra en el siguiente cuadro:

INDICADORES: PROPIEDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO	ITEMS
ORDENES: instrucciones, reglas y sugerencias que provienen del jefe para desempeñar las responsabilidades.	1. A, B,C,D,E,F,G
REUNIONES: discusiones entre los miembros del equipo de trabajo para la consecución de sus metas y objetivos.	2. A, B,C,D,E,F,G
CONFLICTO: diferencias y/o desacuerdos entre los puntos de vista de los miembros del equipo de trabajo.	3. A, B,C,D,E,F,G
OBJETIVOS: metas propuestas entre los miembros del equipo de trabajo y la organización.	4. A, B,C,D,E,F,G
INNOVACIÓN: creatividad y nuevas ideas expuestas por los miembros del equipo de trabajo.	5. A, B,C,D,E,F,G
COMUNICACIÓN: interacción de la información, ideas y opiniones entre los miembros del equipo de trabajo.	6. A, B,C,D,E,F,G
DESCRIPCIONES DEL TRABAJO: definición e interpretación de las asignaciones, responsabilidades y tareas que desempeñan los individuos dentro del equipo de trabajo.	7. A, B,C,D,E,F,G
DELEGACIÓN: asignación de proyectos y tareas a ejecutar.	8. A, B,C,D,E,F,G
CALIDAD: actitudes de desarrollo superior al estándar en el desempeño de las tareas y objetivos propuestos.	9. A, B,C,D,E,F,G
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: proceso destinado a determinar y comunicar la forma en que se está desarrollando el trabajo.	10. A, B,C,D,E,F,G
ESPÍRITU DE EQUIPO: sentimiento de cohesión y lealtad por parte miembros hacia su equipo de trabajo.	11. A, B,C,D,E,F,G
COMPROMISO: sentimiento de responsabilidad voluntaria para lograr resultados positivos tanto individuales y organizacionales.	12. A, B,C,D,E,F,G

(Ver los ítems en el anexo 1).

INDICADORES: APTITUDES DE PARTICIPACIÓN	ITEMS
SINERGIA: capacidad de los miembros de combinar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos en forma válida, oportuna.	8,10,11,12
DISCUSIÓN Y TOMA DE DECISIONES: implica que los hechos, los datos y la lógica sirven de base para llegar a la comprensión y al acuerdo.	1,2,6,14
COMUNICACIÓN: medida en que la comunicación entre los miembros se realiza de manera directa clara y franca, permitiéndole el intercambio de ideas y puntos de vistas.	5,13,17
RESPALDO ORGANIZACIONAL: medida en que los miembros sienten que la organización respalda y reconoce las decisiones y acciones del equipo.	3
CONFLICTO: el conflicto surge cuando hay diferencias entre los objetivos, emociones o ideas entre los miembros del equipo.	15,16
METAS Y OBJETIVOS: los miembros del equipo fijan claramente las metas y los objetivos para guiar sus esfuerzos y actividades.	4,7

(Ver los items en el anexo 2).

Delimitación geográfica e industrial.

Con el propósito de ubicar el área donde se desarrollará este trabajo de grado, se describe a continuación las características generales de la organización participante en él.

Organización objeto de estudio:

Es una agencia de publicidad que opera como consultora y asesora en el área de mercadeo y comunicación. Es la agencia más creativa del mercado, con una sólida planificación estratégica y un manejo efectivo y eficiente de los medios. Fundada en el año 1990 y radicada en el área Metropolitana de Caracas. Su misión es trabajar en equipo para pensar y sentir la publicidad, resolver problemas del mercado con inteligencia y una sobresaliente e inesperada creatividad.

La agencia está estructurada por la presidencia, gerencia general, vicepresidencia, contraloría, subcontraloría, administración y tres equipos creativos: medios, cuentas y creación. Hay dos, cuatro y siete Directores Creativos, en cada equipo respectivamente, estos gerencian, en cada unidad, todos los aspectos del negocio, que van desde la rentabilidad del mismo hasta la calidad del producto creativo.

La gerencia brinda un beneficio diferencial: el impacto de la creatividad, que no se puede medir en rating, ni en cantidad de lectores, sólo se mide en ventas.

Población y Muestra

La población estuvo conformada por 33 sujetos pertenecientes a los tres equipos de trabajo, de la organización donde se llevó a cabo la investigación.

La población que fue objeto de estudio está compuesta por equipos diferentes que difieren entre sí, por lo tanto se seleccionó una muestra estratificada. Se dividió a la población en estratos y se seleccionó una muestra para cada estrato. "La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato" (Sampieri y otros,1991). En esta investigación se seleccionaron tres estratos: Equipo de Medios, Equipo de Cuentas y Equipo de Creación y se usó la estratificación proporcional, la cual permite la reducción de la población a una muestra pequeña manteniendo las mismas dimensiones (Busot, 1991). Este tipo de muestra probabilística reduce posibles errores muestrales y economiza el tiempo en la investigación.

Para la muestra se determinó el número de sujetos, por estrato, que participarían en la investigación. Se tomó el 50% de la población por cada equipo.

ESTRATOS (EQUIPOS)	POBLACIÓN	MUESTRA (50%)
Medios	6	3
Cuentas	8	4
Creación	19	10

Técnica de recolección de información

El instrumento de recolección de información es una táctica en la que se apoya el investigador para extraer datos que permitan analizar los fenómenos y lograr los objetivos planteados. Se utilizaron dos instrumentos.

El primero de "formación de sentido de equipo" de Blake y otros (1987) y el segundo de Aptitudes de Participación, construido sobre la base de afirmaciones a partir de la revisión bibliográfica de Blake y Otros (1987), sobre el tema.

Instrumento 1. (Anexo 1)

El primer instrumento es una encuesta de discrepancia. Esta permite proporcionar una doble respuesta por cada planteamiento, uno para indicar lo que el encuestado percibe como situación real de trabajo en equipo "como somos" y otra, para indicar la situación ideal de trabajo en equipo (Villaroel, 1986). Para responder este instrumento se utilizó el método de escalamiento tipo Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide a los sujetos que exterioricen su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala seleccionada que en este caso era de siete categorías. En donde el número 1 era "no aplica" para ambas situaciones "COMO

SOMOS" y "DEBER SER" y, el número 7 "aplica totalmente" para "COMO SOMOS" e "ideal" para la situación "DEBER SER".

La diferencia en la percepción de estas dos situaciones permite obtener una discrepancia o una congruencia para cada uno de los ítems. La congruencia se obtiene cuando se marca con la misma categoría en las situaciones "COMO SOMOS" y "DEBER SER", y la discrepancia, cuando las categorías entre ambas respuestas son diferentes. Estas últimas permiten observar en qué difieren, lo que les impide alcanzar su modelo ideal.

Validez y confiabilidad

El instrumento de "formación de sentido de equipo" está validado por Blake y otros (1987).

Confiabilidad

El instrumento de "formación de sentido de equipo" de Blake y otros (1987), en el cual se seleccionan afirmaciones relativas a los modelos de trabajo en equipo en doce aspectos principales del trabajo en las organizaciones, se ha aplicado a varios centenares de miles de gerentes de ambientes culturales tan distintos como el Japón, Estados Unidos y Europa Occidental (Blake y otros, 1987).

Instrumento 2. (Anexo 2)

El segundo instrumento, es una encuesta de opinión estructurada por una escala de Likert con categorías del 1 al 4, siendo 1 "en completo desacuerdo" y 4 "completamente de acuerdo", la cual está basada en las afirmaciones de Blake y otros (1987), de las aptitudes de participación de los miembros de los equipos de trabajo. Este instrumento consta de 17 ítems. Ya que el cuestionario utilizado fue diseñado especialmente para este trabajo, la agrupación de las preguntas en indicadores se realizó en opinión de los jueces, se debe conocer la validez de constructo y la manera en la cual se agrupan los diferentes ítems. Para ello se realizó un Análisis Factorial por Componente Principal con Interacciones por Rotación Varimax con Kaiser, debido a que esta resulta particularmente idónea para un número reducido de variables, usando el programa SPSS (Estadística package social sciences) 7.5 para Windows.

El Análisis Factorial es una técnica que se utiliza para el estudio e interpretación de las correlaciones halladas entre un grupo de variables con el objeto de descubrir los posibles factores comunes a todas ellas (Sierra, 1981).

Este análisis fue corrido dos veces: una primera vez con todas las variables y una segunda vez eliminando las que tenían cargas altas en varios factores (ítem Nº 9), con el objeto de afinar el análisis y dejar sólo las variables que verdaderamente representarán.

Seguidamente se procedió a analizar el contenido de cada factor a fin de darles una denominación, ya que el análisis factorial revela estadísticamente los factores comunes o variables más generales que unen las variables dadas en el análisis, pero no las identifica.

A partir de los factores identificados se volvieron a agrupar y graficar los ítems del cuestionario.

Validez

Se determino a través del juicio de expertos, de la misma empresa y externos a ella con conocimientos del tema, también se verificó a través de este panel de expertos que las preguntas sean claras y precisas asegurando de este modo su entendimiento a la hora de responder.

Confiabilidad.

La consistencia de la existencia de las afirmaciones planteadas por Blake y otros (1987), de las aptitudes de participación, permitió establecer la confiabilidad del instrumento, aspecto este sostenido por Yin (1984)

Análisis de los Resultados

En el primer instrumento se realizó una sumatoria de los datos obtenidos por cada uno de los sujetos entrevistados, dando como resultado los modelos ideales y reales por equipo de trabajo. Esto con el fin de calcular las discrepancias existentes entre las dos situaciones.

En el segundo instrumento se calcularon las medias para determinar en que nivel se ubica la opinión de los sujetos para cada ítem, así como la desviación estándar de las medias. Esto con el fin de determinar las fortalezas y debilidades en las aptitudes de participación de cada equipo en la organización objeto de estudio.

Se compararon los resultados de los dos instrumentos, utilizando como criterio las medias obtenidas de las sumatorias de los puntajes de cada sujeto en las situaciones ideal y real de los modelos de trabajo en equipo; y para obtener las fortalezas y debilidades de las aptitudes de participación resultantes en cada equipo de trabajo.

Seguidamente para el análisis organizacional se utilizaron las medias ponderadas por equipo de los modelos de trabajo y de los indicadores de las aptitudes de participación en cada equipo de trabajo.

Cuando se proceda a elaborar los reportes de resultados las distribuciones se presentarán con los elementos que se consideren más informativos, gráficos y la verbalización de los resultados.

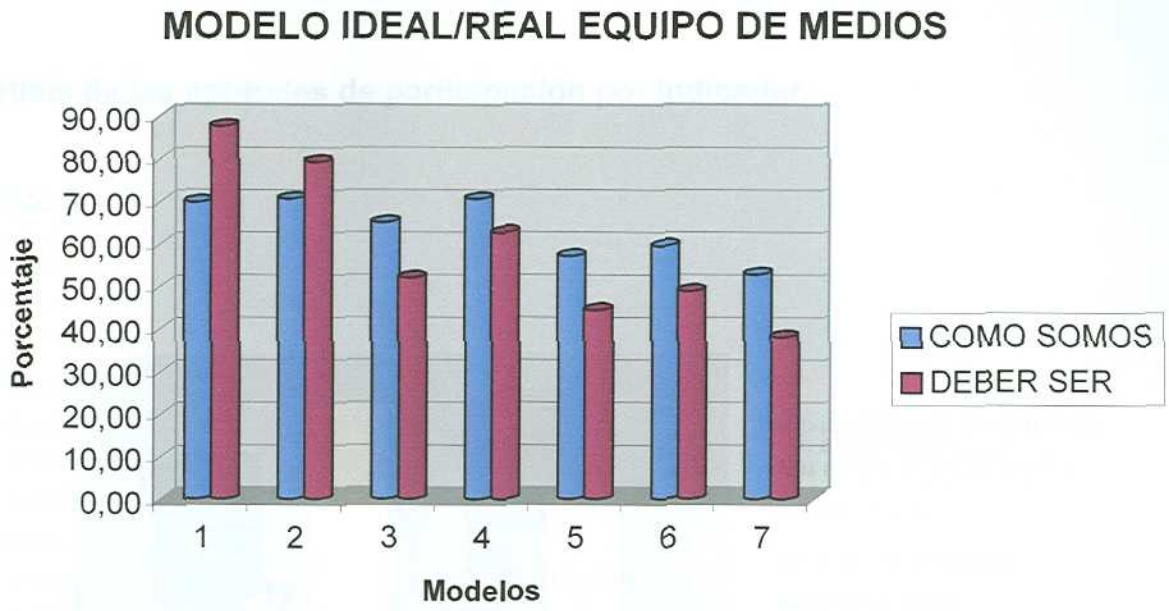
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

EQUIPO DE MEDIOS

Análisis de los Modelos de trabajo en equipo.

Gráfico 1.



Como se observa en el Gráfico 1, el equipo de Medios presenta dos modelos predominantes en las dimensiones del trabajo real del equipo (Como somos), paternalismo y el 5,5 con el mayor porcentaje (70,63 %). Estos dos modelos tienen en común un tipo de liderazgo orientado principalmente a someter y controlar a los miembros del equipo, en ambos modelos se tiende a la exigencia del asentamiento de los miembros a cambio de recompensas y elogios, la prioridad del líder es que el personal del equipo guarde lealtad y obediencia, esto se observa más marcado en el modelo paternalista. En la modalidad 5,5 el ejercicio del poder y autoridad se basan en aceptar el statu quo, tratando de realizar progresos en la producción y evitar perder terreno. Lo que está claro es que en ambos modelos es principal lograr que los miembros sean leales, obedientes y que se comprometan.

Es importante aclarar que en el cuadro de trabajo real de equipo los porcentajes obtenidos resultaron muy parecidos entre sí, esto puede significar que los miembros del equipo de Medios están actuando independientemente unos de otros, casi sin sentido de equipo.

Sin embargo se puede observar en el cuadro del equipo ideal de trabajo (Deber ser) un porcentaje sobresaliente de 87,70 %, correspondiente a la columna del modelo 9,9, lo cual quiere decir que para el equipo de Medios el modelo ideal de trabajo es aquel

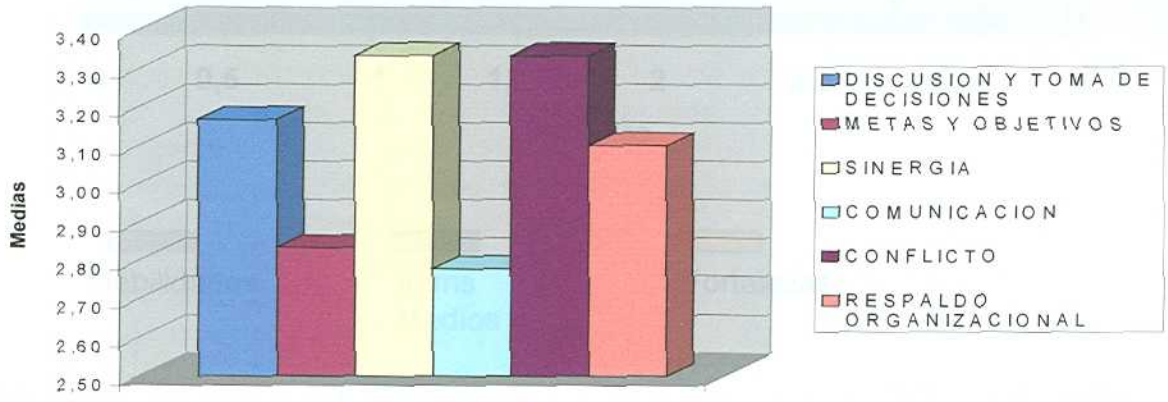
donde se integran en un alto nivel el interés por la gente y por los resultados de producción, en un enfoque de equipo.

En el modelo ideal 9,9 el equipo busca orientarse hacia las metas y la obtención de resultados, mediante la participación y el compromiso de todos los miembros.

Con un 79,37 % correspondiente a la columna del modelo paternalista, observamos un significativo modelo ideal de soporte. Según estos resultados podemos decir que el equipo de Medios distingue como modelo ideal de soporte aquel que se orienta en primer lugar a la producción y en segundo lugar a la gente, siempre que se obtengan los resultados esperados.

Análisis de las aptitudes de participación por indicador.

Gráfico 2.

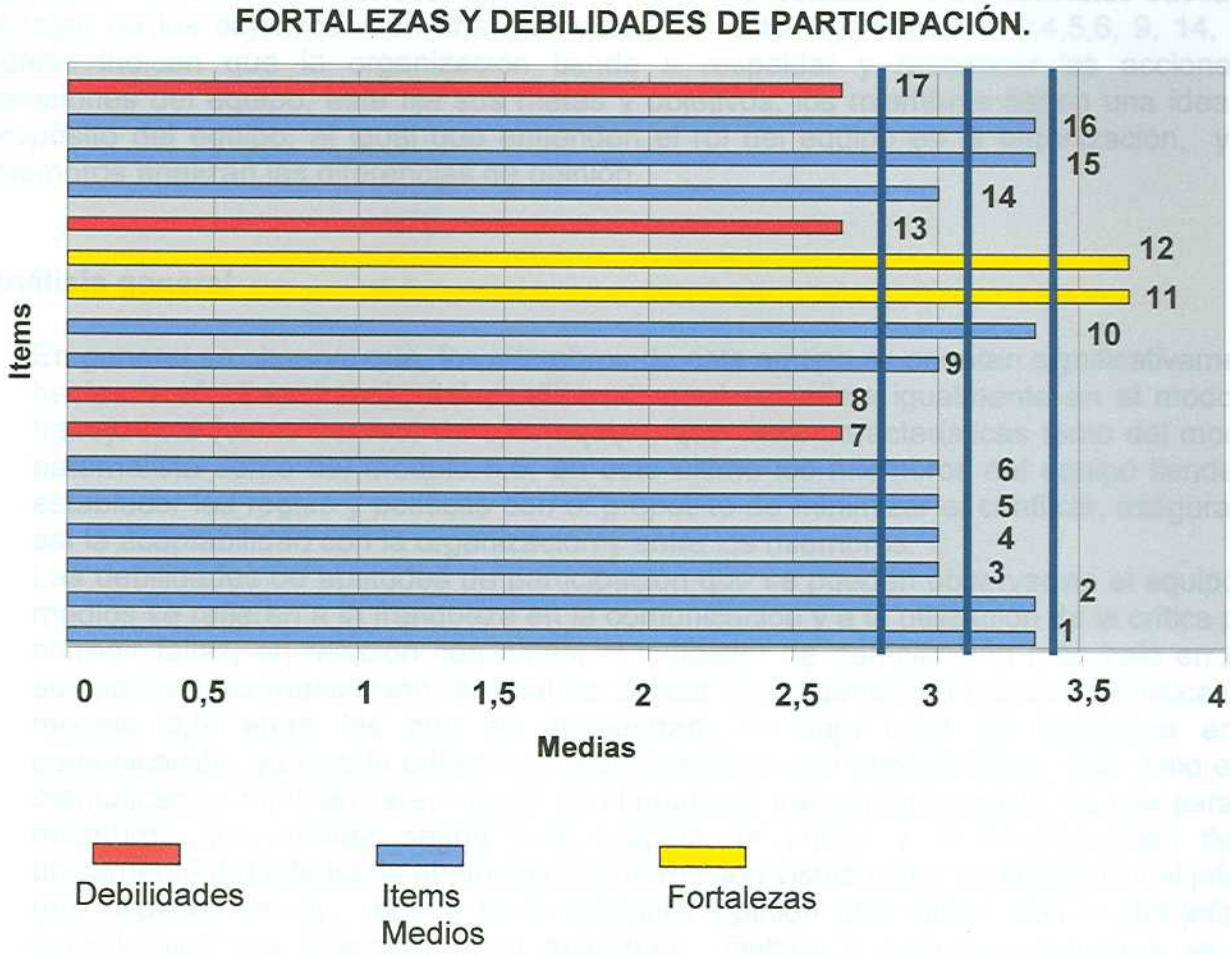


En el gráfico 2, En el equipo de Medios se observa en primer lugar los indicadores "Sinergia" y "Conflicto", ambos con la media más alta registrada (3,3), lo cual refleja una alta inclinación del equipo hacia la combinación de sus esfuerzos para alcanzar los objetivos en forma válida y oportuna y hacia el manejo del conflicto que surge de las diferencias entre los objetivos, emociones o ideas entre los miembros del equipo.

El indicador "Comunicación", con la media más baja registrada (2,78) en el equipo de Medios, esto quiere decir que pudiera existir alguna falla en la comunicación entre los miembros de este grupo.

Análisis de las fortalezas y debilidades en las aptitudes de participación .

Gráfico 3.



Como se observa en el gráfico 3, las medias están comprendidas entre 2,67 y 3,67. La media más alta (3,67), la obtuvieron los ítems Nº 11 y 12, y la más baja (2,67) los ítem Nº 7,8,13 y 17, identificados como fortalezas y debilidades respectivamente a partir de la desviación estándar.

Las Fortalezas indican que los sujetos se inclinan a tener en el equipo un liderazgo alternativo, es decir, no impuesto por las autoridades de la organización y escuchar efectivamente los aportes de los demás miembros del equipo. Estas son características del trabajo con sinergia, lo cual es necesario para lograr una comunicación más efectiva y el éxito del equipo.

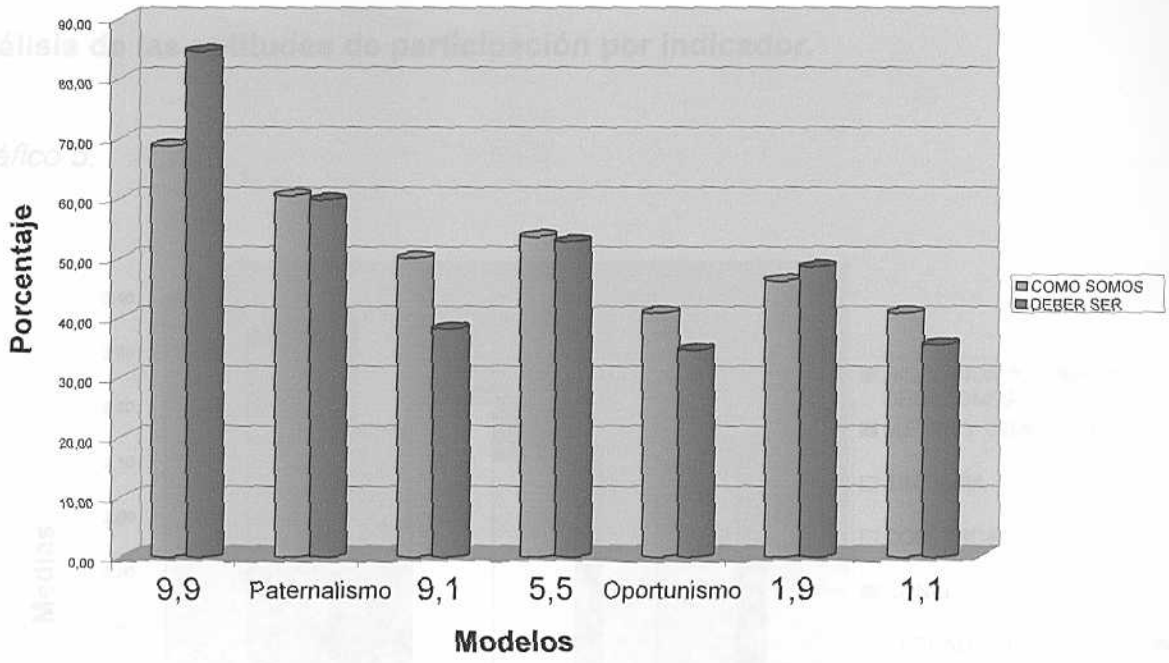
Las debilidades identificadas se refieren a la alineación que existe entre las metas de los miembros y las metas estratégicas de la organización, a la atmósfera del equipo para el manejo de los aportes individuales, a la franqueza en la comunicación y a la utilización de la crítica para la corrección de fallas.

EQUIPO DE CUENTAS.

Análisis de los Modelos de trabajo en equipo.

Gráfico 4.

MODELO IDEAL/REAL



En el gráfico 4, en el equipo de Cuentas se observa que el modelo con porcentajes predominantes es el 9,9, tanto en el cuadro del trabajo en equipo real (Como somos) con 68,75 %, como en el cuadro de trabajo en equipo ideal (Deber ser) con 84,52 %.

El modelo 9,9 integra a un alto nivel el interés por la gente y el interés por la producción. Con un modo de trabajo 9,9 los miembros del equipo tienden a enfocarse en las metas y buscan obtener resultados por medio de la participación y el compromiso de todos los miembros. En el equipo de Cuentas se observa una alineación entre el modelo ideal y el real, debido a esta alineación se infiere que hay un sentido de equipo de alto nivel, necesario para lograr el éxito en los resultados del equipo y por ende de la organización.

Tomando en cuenta estos resultados se puede decir que los miembros del equipo de Cuentas, están preparados para enfrentar cualquier reto, ya que comprenden claramente las labores que deben realizar y están comprometidos voluntariamente a realizarlas de la mejor manera posible. También entienden y asumen las responsabilidades del trabajo en forma interdependiente y no independientemente, logrando permanentemente la sinergía.

Para el equipo de Cuentas el modelo de soporte es el Paternalismo, con un 59,82 % en el cuadro de trabajo en equipo ideal y un 60,42 % para el cuadro de trabajo en equipo real.

Seguidamente, en un nivel medio, se encuentran los ítems Nº 1,2,10,15,16 con una media de 3,33; los cuales reflejan que los miembros del equipo de medios, están orientados a la toma de decisiones basadas en la comprensión y el compromiso, y al sostenimiento de las decisiones una vez resueltas las dudas, a la realización de tareas en equipo para la obtención del éxito, a reconocer las emociones y a la solución de los conflictos buscando el logro de los objetivos. Con una media de 3,00 están los ítems Nº 3,4,5,6, 9, 14, los cuales indican que la organización tiende a respaldar y reconocer las acciones y decisiones del equipo, este fija sus metas y objetivos, los miembros tienen una idea del propósito del equipo, al igual que entienden el rol del equipo en la organización, y los miembros analizan las diferencias de opinión.

Análisis general

- En general se observa que, los miembros de este equipo se orientan significativamente hacia un efectivo manejo del conflicto, lo cual se refleja igualmente en el modo de trabajo real (como somos) de este equipo, que tiene características tanto del modelo paternalista como del modelo 5,5, en este último los miembros del equipo tienden a establecer las reglas y políticas con el propósito de minimizar el conflicto, asegurando así la aceptabilidad con la organización y entre los miembros.
- Las debilidades de aptitudes de participación que se pueden observar en el equipo de medios se refieren a la franqueza en la comunicación y a la utilización de la crítica para corregir fallas, en relación con estas, el indicador de participación más bajo en este equipo es la comunicación, lo cual se asocia con algunas de las características del modelo 5,5, entre las que se encuentran, un bajo nivel de franqueza en la comunicación, ya que la crítica y la realimentación son superficiales. Este fallo en la comunicación también se evidencia en el modo de trabajo paternalista, ya que para los miembros que operan según este modelo, la crítica y la reinformación fluyen únicamente del jefe hacia abajo, los miembros son vistos como subalternos y el jefe es una especie de rey, por lo tanto cualquier opinión que difiera con la del jefe es considerada una amenaza a su autoridad. Debido a esto los miembros se ven limitados y la comunicación no se hace en forma franca y abierta.
- A pesar de que el equipo de medios presenta un modelo real de trabajo entre paternalista y 5,5, se pueden observar fortalezas en las aptitudes de participación que no corresponden con las características de estos modelos, estas fortalezas son la alta orientación hacia la sinergia, el liderazgo alternativo y la escucha efectiva de los aportes. La presencia de estas aptitudes podrían favorecer el proceso de formación de sentido de equipo en el que se orienta al equipo a lo que quiere llegar a ser, tomando en cuenta que el modelo ideal de trabajo para este equipo es el 9,9 donde el ejercicio del poder y la autoridad busca estimular la participación y el interés principal es que todos los miembros se involucren en el proceso del equipo para el logro de la excelencia sintiéndose comprometidos y responsables por los resultados. La solidez de este proceso como método de cambio depende del desarrollo en los miembros y de aptitudes necesarias para una participación eficaz, estas son favorables para la transición exitosa del estado actual al estado ideal o deseado.

15 y 17, que indican que el equipo fija metas y objetivos, tienen idea de su rol dentro de la organización, se escuchan los aportes de los otros, existe cierto nivel de franqueza en el grupo, se reconocen las emociones en el grupo, y se tiende a utilizar la critica como corrector si es necesario.

Es importante destacar que a pesar de que se observa una inclinación por parte de los miembros del equipo hacia el trabajo en conjunto para tener éxito, con un estilo de liderazgo alternativo de acuerdo al conocimiento y experticia, favoreciendo la sinergia, la atmósfera del equipo no pareciera ser la más indicada cuando se presenta una situación en donde se requieran manejar los aportes individuales.

Análisis general.

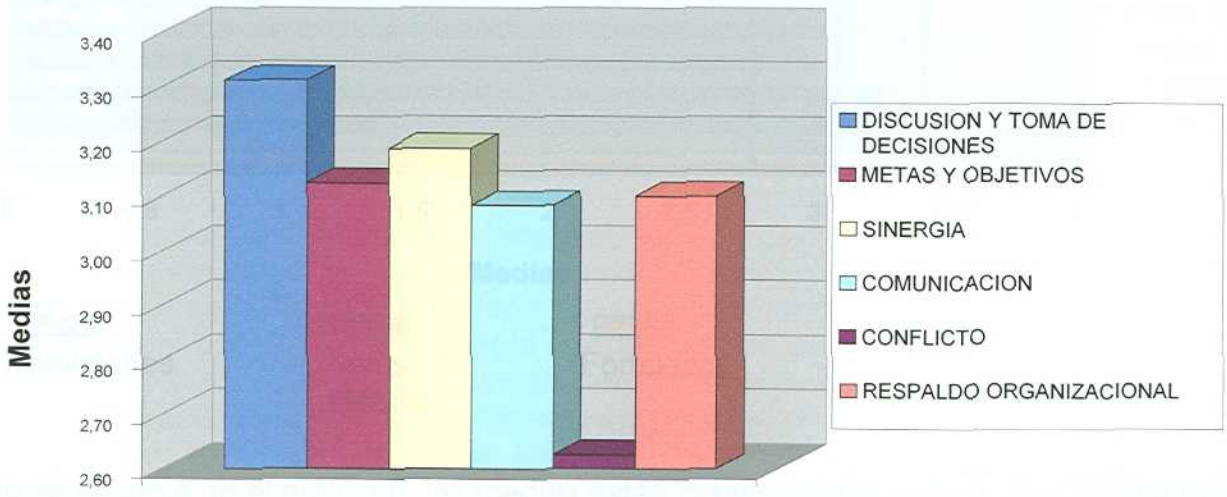
- En este equipo se observa que los miembros están altamente orientados hacia la toma de decisiones basada en la comprensión y el compromiso y hacia la realización de tareas en grupo que generan sinergia, estas aptitudes de participación identificadas en los miembros de los equipos de cuentas podrían estar relacionadas con el hecho de que este equipo identifica como su modelo real de trabajo en equipo (como somos) e ideal (deber ser) la modalidad de trabajo 9,9, en la cual los miembros están orientados hacia las metas y la búsqueda de resultados mediante la participación, el compromiso y la contribución. En un equipo de trabajo que funciona según el modelo 9,9 los integrantes reconocen como elementos fundamentales la comprensión y el compromiso para establecer las reglas y normas del equipo, por lo que se asume que la toma de decisiones tenderá a basarse en la comprensión y el compromiso.
- Debido a que se observa una discrepancia entre la situación real e ideal para el modelo 9,9, se infiere que el equipo no opera únicamente con características de este modelo, sino que también pudiera presentar características del modelo paternalista, ya que este fue identificado como el modelo de soporte tanto ideal como real por este equipo. Según esto, se puede decir que las debilidades observadas en las aptitudes de participación correspondientes al indicador conflicto se relacionan con algunas de las características de un modelo de trabajo paternalista. Dichas debilidades en las aptitudes de participación, se refieren a la atmósfera del equipo la cuál no es la más adecuada para manejar los aportes y los conflictos, esto es característico de un equipo que se maneja de modo paternalista, ya que en este modelo de trabajo la reinformación y la crítica objetiva no son bien acogidas, y además, los miembros del grupo tienden a resistirse aun franca reinformación porque toda discusión abierta se ve como una amenaza a la autoridad del jefe. Todo esto pudiera generar una atmósfera donde los datos objetivos, inclusive las actitudes y los sentimientos de los miembros no están disponibles para aplicarse a los problemas y las tareas que hay que enfrentar, a menos que provengan del jefe directamente.

El modelo Paternalista se caracteriza por un alto interés en los resultados y las personas, pero de una manera aditiva, es decir, primero está el interés por la producción y luego está el interés por las personas según se hayan logrado los objetivos propuestos.

En este modelo el ejercicio del poder y la autoridad está representado por un líder controlador, cuyo principal interés es mantener a los miembros asentados guardándole lealtad y obediencia.

Análisis de las aptitudes de participación por indicador.

Gráfico 5.

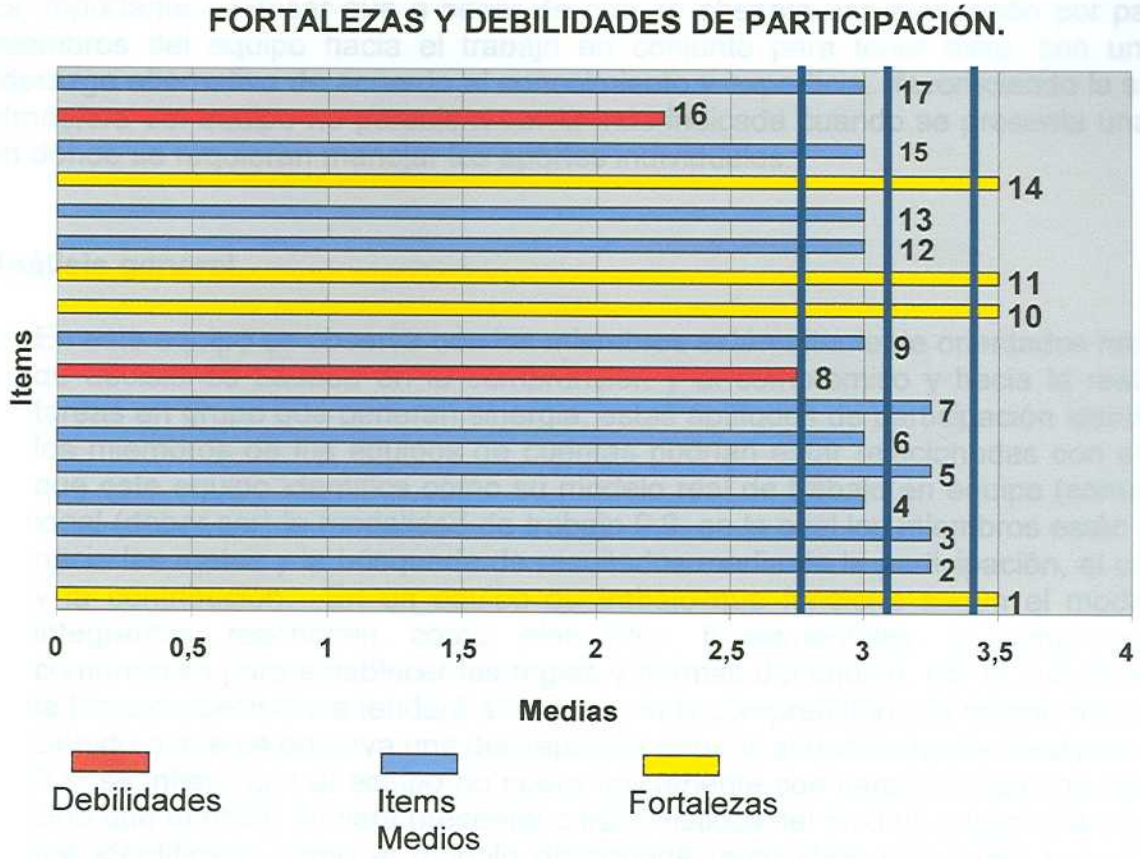


En el gráfico 5, se observa que la media más alta registrada (3,31) en el equipo de Cuentas corresponde al indicador "Discusión y Toma de Decisiones", esto quiere decir que el equipo tiene una orientación significativa hacia la utilización de los hechos, datos y la lógica como base para llegar a la comprensión y el acuerdo.

Se observa el indicador "Conflicto" con la media más baja (2,63). Según éste resultado se infiere que el equipo de Medios pudiera tener alguna deficiencia en el manejo del conflicto, el cual surge cuando hay diferencias entre los objetivos, emociones o ideas entre los miembros del equipo.

Análisis de las fortalezas y debilidades en las aptitudes de participación .

Gráfico 6.



Como se observa en el gráfico 6, las medias están comprendidas entre 2,25 y 3,5. La más alta (3,5) la obtuvieron los ítems Nº 1, 10, 11 y 14, y las más bajas el ítem Nº 8 con 2,75 y el ítem Nº 16 con 2,25, identificadas como fortalezas y debilidades respectivamente, a partir de las desviaciones estándares.

Las fortalezas indican que los miembros del equipo están orientados hacia la toma de decisiones racionales basadas en comprensión y compromiso, a la realización de tareas en grupo para la obtención del éxito, el liderazgo alternativo y el análisis y discusión de las diferencias de opinión de manera abierta y constructiva.

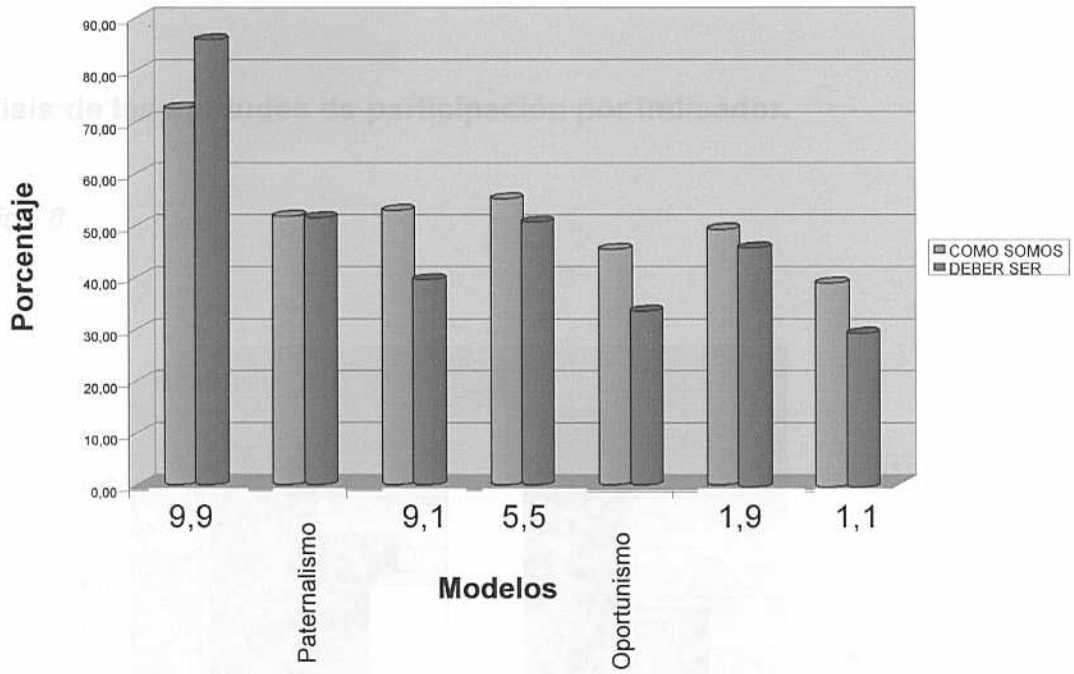
Las debilidades identificadas se refieren a la búsqueda de acuerdos en situaciones de conflicto en beneficio del logro de los objetivos y la atmósfera que hay dentro del equipo para acoger aportes.

Seguidamente, en un nivel medio, se encuentran los ítems Nº 2, 3, 5 y 7 con una media de 3,25, los cuales reflejan que cuando las decisiones resuelven dudas estas tienden a mantenerse; que la organización reconoce acciones y decisiones, que los miembros conocen el propósito del equipo y que existe suficiente alineación entre las metas del equipo y la organización. Y con una media de 3, se encuentran los ítems Nº 4, 6, 9, 12, 13,

EQUIPO DE CREACIÓN.

Análisis de los modelos de trabajo en equipo.

Gráfico 7.



Se observa en el gráfico 7, en el equipo de Creación que el porcentaje más alto 72,5 %, corresponde a la columna del modelo 9,9, el cual es identificado por los miembros del equipo como su modo real de trabajo (Como somos). Según estos datos el equipo de Creación se encuentra orientado hacia el logro de las metas establecidas, buscando la excelencia mediante la participación y el compromiso voluntario de todos los miembros del equipo. En este sentido, donde lo principal es la participación y el compromiso voluntario de los miembros, se puede decir que existe una alta integración de las ideas del personal del equipo para obtener resultados positivos tanto individuales como organizacionales.
De igual manera, con un 85,71 %, el equipo de Creación se inclina por el modo de trabajo en equipo 9,9, como su modelo ideal (Deber ser).

Con un 55,12 %, este equipo distingue el modo de trabajo en equipo 5,5 como su modelo real de soporte. De acuerdo a este modelo el equipo se caracteriza por ser "grupista", es decir, lo principal para ellos es asegurar la aceptabilidad y el conformismo con la organización y entre unos y otros de los miembros del grupo. Se acogen a las reglas y políticas con el fin de minimizar el conflicto, pudiendo aprovechar estas situaciones de conflicto para avanzar en el logro de la excelencia. Por lo tanto se puede decir que existe

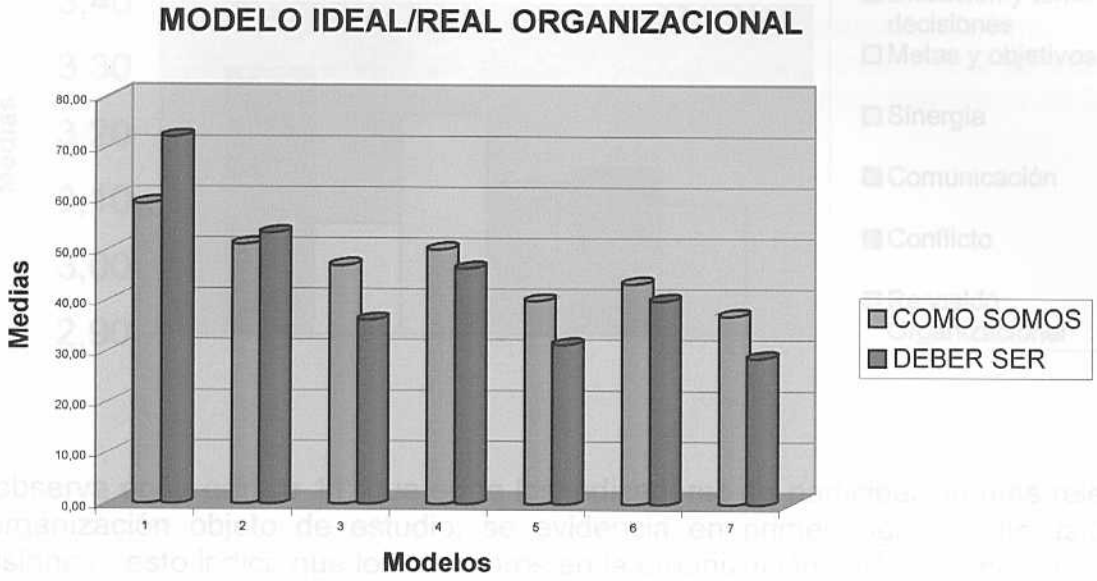
sujetos entrevistados tienden a estar orientados a la toma de decisiones racionales basadas en comprensión y compromiso. Los ítems Nº 2, 4, 6, 12, 14 y 15 con media 3,40, representan respectivamente cierto nivel de orientación por parte de los miembros del equipo a sostener decisiones una vez resueltas las dudas, a fijar sus propias metas y objetivos, a tener idea del rol del equipo en la organización, a escuchar los aportes de los otros, analizar las diferencias de opinión y a un reconocimiento de las emociones. El ítem Nº 17 con media 3,2, refleja cierta tendencia a la utilización de la critica como corrector si es necesario por parte de los miembros del equipo. Así mismo se observan también los ítems Nº 3, 7 y 11 con una media de 3,10, reflejándose un cierto el nivel de respaldo y reconocimiento de las acciones y decisiones por parte de la organización.

Análisis general.

- Se pueden observar en las fortalezas de las aptitudes de participación de este equipo una orientación significativa hacia la realización de tareas en grupo y la franqueza en la comunicación entre los miembros del equipo, así como a tener una idea clara del propósito del equipo. Estas fortalezas de participación pudieran estar relacionadas con el hecho de que este equipo identifica como su situación tanto ideal como real de trabajo el modelo 9,9, en el cual los miembros buscan resultados mediante la participación y el compromiso voluntario con las metas y objetivos, en este modelo se apela mucho a la realimentación y a la critica en forma franca y abierta.
- Debido a que se observa una discrepancia entre la situación real (como somos) y la ideal (deber ser), en el modelo 9,9, se infiere que el equipo no opera únicamente con características de este modelo, sino que también pudiera presentar alguna característica del modelo 5,5, ya que este fue identificado como el modelo de soporte real de este equipo. Esto podría tener cierto impacto en las debilidades identificadas en las aptitudes de participación. Tomando en cuenta que en este modelo los miembros del equipo tienden a evitar el desacuerdo y el conflicto abierto para asegurar la aceptabilidad y el conformismo con la organización, se infiere que pudiera existir una relación entre esto y el hecho de que el equipo presenta como una debilidad en las aptitudes de participación, que la atmósfera para el manejo y la integración de los aportes no es la más adecuada. Por otra parte la asignación de los oficios en este modelo se basa en una delegación mecánica de responsabilidades en función de las descripciones del cargo, sin que los miembros tengan que formar juicios personales, lo cual podría estar afectando la atmósfera para la realización de aportes. Así mismo el que se presente como una debilidad en las aptitudes de participación el respaldo que perciben los miembros por parte de la organización, puede tener relación con que estos adopten una posición de conformismo y adaptabilidad, lo cual es una de las características que presentan los miembros que trabajan según el modelo 5,5.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Gráfico 10.



Se puede observar en el gráfico 10, que el modelo ideal de trabajo en equipo predominante en la organización objeto de estudio es el modelo 9,9, con un 85,97 % de presencia, el cual se caracteriza por integrar a un alto nivel en un enfoque de equipo, tanto el interés por la producción como el interés por las personas. Seguidamente se encuentra el paternalismo como modelo ideal de soporte, en un 63,5 %, en este se evidencia un alto interés en los resultados y las personas, pero de una manera aditiva, es decir, primero está el interés por la producción y luego está el interés por las personas según se hayan logrado los objetivos propuestos.

En la situación real de trabajo en equipo se observa que el modelo predominante es el 9,9 con un 70 % de presencia, el cual se caracteriza por integrar el interés por la producción y el interés por las personas a un alto nivel en un enfoque de equipo. En esta situación, se evidencian como modelos de soporte el modelo paternalista con un 60,9 % seguido del modelo 5,5 con un 59,7 % de presencia.

Gráfico 11.

Se observa en el gráfico 11, que entre los indicadores de participación más relevantes en la organización objeto de estudio, se evidencia en primer lugar " discusión y toma decisiones", esto indica que los miembros en la organización están altamente orientados a manejar los hechos, los datos y la lógica como base para llegar a la comprensión y al acuerdo y en segundo lugar "sinergia", lo cual refleja la capacidad que tienen los miembros de combinar sus esfuerzos de forma válida y oportuna.

Seguidamente se encuentran los indicadores "conflicto", "comunicación" y "respaldo organizacional", los cuales indican que los miembros se orientan hacia el manejo del conflicto, la comunicación de manera directa, y sienten que la organización respalda y reconoce las decisiones y acciones del equipo.

Por último, se observa en el nivel más bajo, el indicador "metas y objetivos" en relación con los otros indicadores. Este refleja la manera como los miembros del equipo fijan sus metas y objetivos para guiar sus esfuerzos y actividades.

Análisis general.

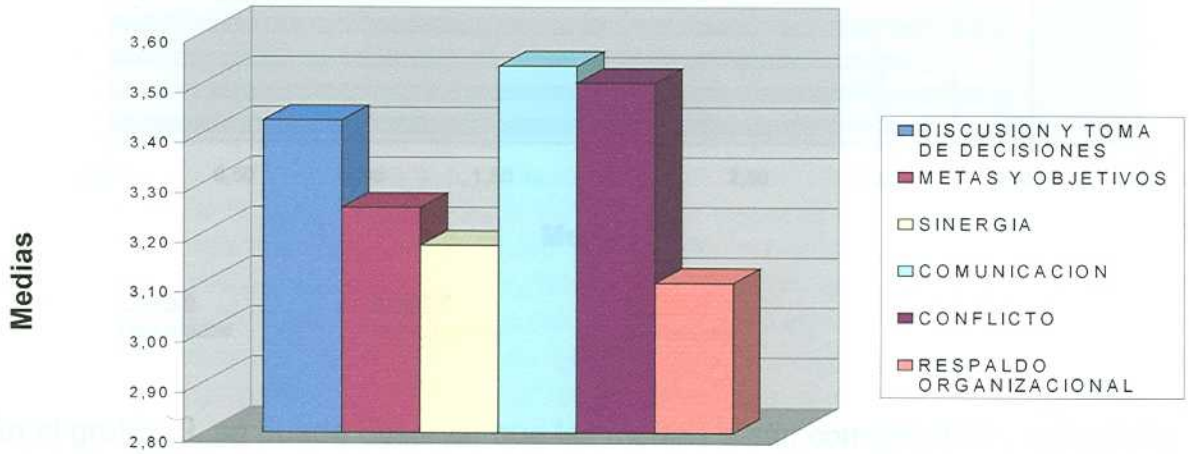
- Tomando en cuenta los resultados organizacionales, tanto de los modelos de trabajo en equipo como de los indicadores de participación, se puede observar, que en la organización objeto de estudio, los indicadores de participación más relevantes son la discusión y toma de decisiones, la sinergia y el conflicto, lo cual pudiera estar influenciando el modo de trabajo real predominante en la organización (9,9), ya que según ese modelo los miembros del equipo están orientados hacia la comunicación permanente relativa a los problemas del equipo y de la organización, lo cual, les permite discutir problemas potenciales antes de que se conviertan en una situación crítica. Otra de las características de trabajo en equipo según el modelo 9,9, es que los miembros están orientados a entender y a asumir las responsabilidades del trabajo en forma interdependiente, logrando permanentemente gran sinergia.

una baja integración de as ideas del personal del equipo, lo cual pudiera obstaculizar la creatividad y la productividad.

En el cuadro de trabajo en equipo ideal se observa un porcentaje de 51,43 %, correspondiente al modelo Paternalista, el cual es el modelo de soporte ideal para el equipo de Creación. Los miembros de un equipo con características de este modelo se presentan interesados en primer lugar por los resultados en la producción y en segundo lugar está su interés por las personas. La prioridad número uno del jefe o líder es que los miembros de su equipo sean leales y mantengan la obediencia, por lo tanto las metas y objetivos del equipo son pautados por el jefe. El personal del equipo procede en función a normas globales de lealtad y acatamiento.

Análisis de las aptitudes de participación por indicador.

Gráfico 8.

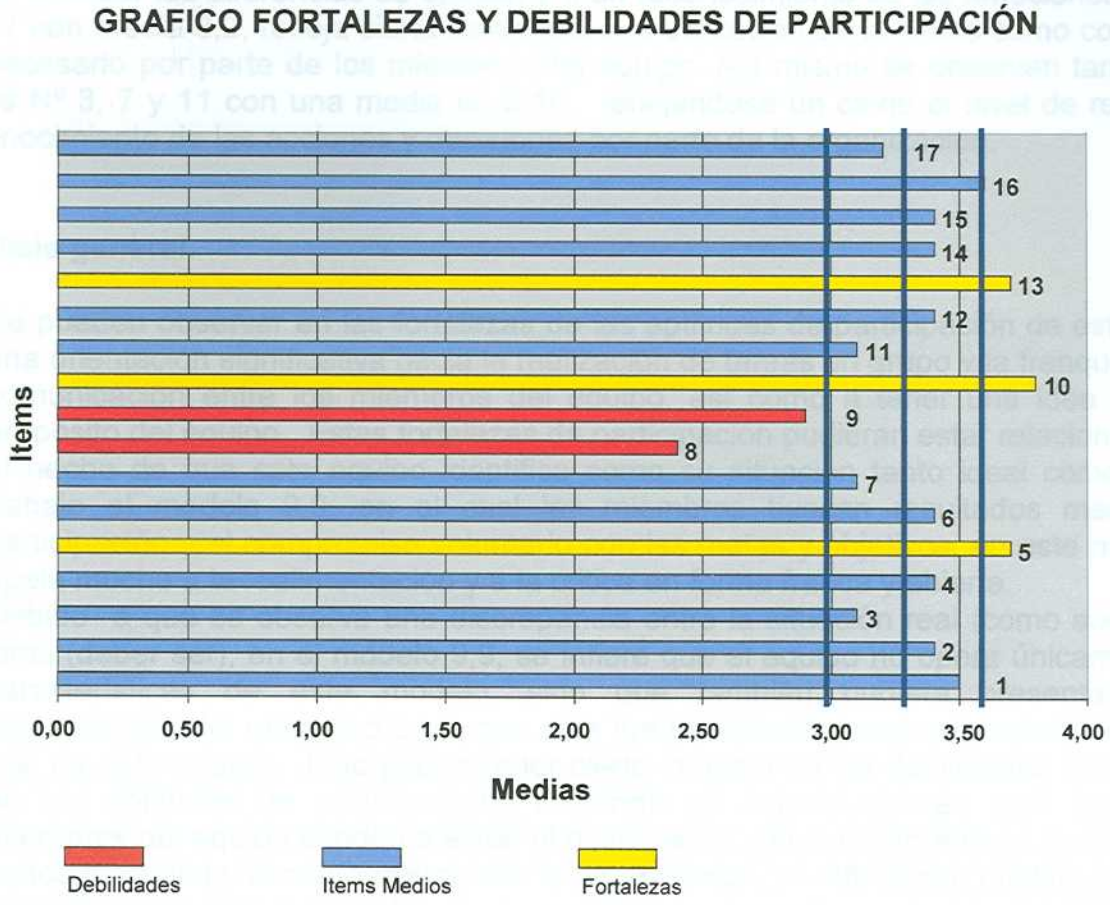


Se puede observar en el gráfico 8, que la media más alta es de 3,53, la cual corresponde al indicador "Comunicación". Esto indica que los miembros del equipo están altamente orientados a comunicarse de manera directa, clara y franca, logrando un intercambio de ideas y puntos de vistas.

Con la media más baja registrada (3,1) se encuentra el indicador " Respaldo Organizacional ". Según este resultado se puede decir que la medida en que la organización respalda y reconoce las decisiones y acciones del equipo, es muy baja con relación a los otros indicadores.

Análisis de las fortalezas y debilidades en las aptitudes de participación .

Gráfico 9.



En el gráfico 9, se puede observar que las medias están comprendidas entre 2,4 y 3,8. La más alta (3,8), corresponde al ítem Nº 10, seguido de los ítems 5 y 13 con 3,70, y la más baja la obtuvo el ítem Nº 8 con 2,4, identificados como fortalezas y debilidades respectivamente, a partir de las desviaciones estándares.

Las fortalezas reflejan una significativa inclinación de los miembros del equipo hacia las tareas en grupo para la obtención del éxito, a tener ideas claras del propósito del equipo y un buen nivel de franqueza en la comunicación entre los miembros.

La debilidad se refiere a la atmósfera del equipo ante el manejo de situaciones donde se tenga que aceptar o discriminar los aportes individuales hechos por los miembros del equipo. Por medio de esto se puede inferir que la atmósfera del equipo no pareciera ser la más adecuada en torno al manejo e integración de los aportes individuales.

Seguidamente, en un nivel medio, se encuentran el ítem Nº 16 con una media de 3,6, el cual refleja una inclinación de los miembros del equipo hacia la solución de conflictos en búsqueda del logro de objetivos, el ítem Nº 1 con una media de 3,50, indica que los

- Se observan las metas y objetivos del equipo, como el indicador de participación más bajo en relación con los otros indicadores, esto pudiera estar relacionado con el hecho de que en la organización, los equipos de trabajo no operan únicamente con características del modelo real predominante 9,9, sino que también presentan características del modelo de soporte real 5,5, en el cual, los miembros se orientan a mantener sus metas y objetivos cómodamente a su alcance y tienden a formularse como extensiones del pasado. Esto pudiera impedirles determinar estratégicamente metas importante donde el equipo intervenga en forma conjunta. Así mismo, el que el modelo Paternalista tenga una relativa presencia en la situación real de trabajo podría indicar que las metas y objetivos no son establecidas por los miembros de los equipos sino por el jefe.

ANÁLISIS FACTORIAL

ANALISIS FACTORIAL.

Del Análisis Factorial que se realizó se obtuvieron seis indicadores con valor propio mayor que 1 compuestos por variables con una carga mayor a .40 y sin carga alta en otros indicadores.

Para determinar el nombre de los indicadores se interpretaron los resultados numéricos, esto se hace observando los valores iniciales de las correlaciones que tengan saturaciones o valoraciones altas en cada indicador según el criterio establecido, en este caso mayor a .40, en otras palabras, son las mismas variables las que le dan el nombre al indicador.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el análisis factorial:

INDICADOR I: SINERGIA	CARGA
8. La atmósfera del equipo es tal que acoge con gusto a los aportes e incentiva a los que no hacen aportes.	.667
10. Las tareas requieren que los miembros del equipo trabajen juntos para tener éxito.	.608
11. El liderazgo es alternativo de acuerdo al conocimiento o experticia. No es impuesto.	.866
12. La habilidad de escuchar permite prestarle atención a los aportes de otros para registrarlos y reconocerlos.	.738

INDICADOR II: DISCUSIÓN Y TOMA DE DECISIONES	CARGA
1. Las decisiones son racionales y se basan en hechos para lograr comprensión y compromiso de todos los miembros.	.816
2. Los miembros del equipo sostienen las decisiones cuando se resuelven las dudas y reservas que quedaban.	.550
6. Los miembros tienen una idea clara del rol que el equipo desempeña en relación con el resto de la organización.	.711
14. Los miembros analizan y discuten de manera abierta y constructiva las diferencias de opinión que puedan surgir en el equipo.	.774

INDICADOR III: COMUNICACIÓN	CARGA
5. Los miembros tienen una idea clara del propósito del equipo.	.719
13. La franqueza es muy alta a fin de permitir reacción abierta.	.613
17. Se ejerce la critica para entender lo que esta ocurriendo y para modificar el carácter y el contenido de la discusión si es necesario.	.814

INDICADOR IV: RESPALDO ORGANIZACIONAL	CARGA
3. Los miembros sienten que la organización respalda y reconoce las decisiones y acciones del equipo.	.868

INDICADOR V: CONFLICTO	CARGA
15. Se reconocen las emociones como elementos vitales y legítimos del intercambio social.	.857
16. Cuando surge el conflicto se busca llegar a acuerdo que beneficie el logro de los objetivos del equipo como un todo.	.817

INDICADOR VI: METAS Y OBJETIVOS	CARGA
4. Los miembros del equipo fijan claramente las metas y los objetivos para guiar sus esfuerzos.	.886
7. Las metas de los miembros del equipo están claramente alineadas con las metas estratégicas de la organización.	.454

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

En general, del análisis de los resultados pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- El Modelo Ideal y real de trabajo en equipo identificado dentro de esta organización es el 9,9, el cual se caracteriza por integrar interés por la producción y por las personas a alto nivel en un enfoque de equipo. En este modelo los miembros se orientan hacia las metas y buscan resultados mediante la participación y el compromiso.
- El Modelo Ideal de trabajo 9,9 se encuentra presente en proporciones significativas, mientras que en la situación real de trabajo la presencia de este modelo no se observa tan marcada. Según esto se infiere que en la organización, a pesar de que los miembros de los equipos parecieran estar bien orientados hacia lo que quieren llegar a ser (modelo 9,9), como parte del proceso de formación del sentido de equipo, en la realidad todavía no operan completamente con características del modelo 9,9, sino que también presentan características del modelo de soporte.
- Los modelos de soporte en la situación real de trabajo son el Paternalista y el 5,5. según esto, dentro de los equipos de trabajo hay una cierta tenencia a operar manteniendo el status quo, valiéndose de reglas y políticas que minimizan el conflicto, asegurando la aceptabilidad y el conformismo, ya que lo principal en ambos modelos es que los miembros sean leales, obedientes y que se comprometan.
- Se observa que los miembros de los equipos de trabajo están altamente orientados a manejar los hechos, los datos y la lógica como base para llegar a la comprensión y al acuerdo, así como a combinar sus esfuerzos de forma válida y oportuna generando sinergia. Estas aptitudes de participación pudieran estar influenciando el modo de trabajo real predominante (9,9) de los equipos de trabajo, y además ser elemento clave en el proceso de alineación al ideal de trabajo definido por los miembros de los equipos de la organización.
- El indicador más bajo identificado entre las aptitudes de participación fue " Metas y Objetivos", por lo cual pareciera que los miembros de los equipos no están estableciendo lo suficientemente claras las metas y objetivos para guiar sus esfuerzos y actividades. Esto pudiera estar influyendo en que, en su situación real de trabajo operen con algunas características del modelo de soporte y no únicamente con características del modelo 9,9, siendo este el ideal de trabajo definido por los equipos de trabajo en la organización.
- Resulta interesante para la organización como agencia de publicidad, que las aptitudes de participación más relevantes en los equipos de trabajo sean la discusión y toma de decisiones, el manejo del conflicto y la sinergia, ya que el tipo de trabajo que se realiza requiere de un esfuerzo conjunto que integre los aportes individuales, por esto, es fundamental que los miembros de los equipos de trabajo se encuentren orientados a utilizar la lógica para llegar a la comprensión y el acuerdo, manejando el conflicto de manera positiva y combinando los esfuerzos de todos los miembros para generar sinergia.
- En general se observa que los equipos de trabajo dentro de la organización objeto de estudio presentan aptitudes de participación favorables, las cuales pudieran estar influyendo positivamente en el proceso de alineación con el Modelo Ideal (9,9), de trabajo en quipo.

RECOMENDACIONES.

- En general los equipos de trabajo de la organización se encuentran en buenas condiciones para aplicar soluciones sinergéticas a los problemas, éstos equipos se beneficiarían mucho, aplicándose a formar por sí mismos el sentido de equipo, es decir lograr una alineación entre sus modelos reales de trabajo y el modelo ideal (9,9) de trabajo en equipo, apoyándose en las fortalezas y reforzando las debilidades en las aptitudes de participación. El hecho de que la discusión y la toma de decisiones sea la fortaleza de participación más relevante dentro de los equipos de trabajo de la organización, se podría utilizar como un elemento clave en la orientación del proceso de alineación.
- La decisión de pasar a la formación del sentido de equipo es más sólida cuando se basa en la convicción de un valor derivado de la experiencia en la participación, por lo cual se recomienda que los miembros desarrollen ciertas aptitudes de participación antes de comenzar el proceso de formación de sentido de equipo. Éste estudio representa una herramienta para la organización que debe ser aprovechado para reforzar el proceso de alineación al ideal de trabajo identificado y aceptado por todos los miembros de los equipos de trabajo en la organización. Es importante mantener el monitoreo del este proceso de alineación con los instrumentos que aporta éste estudio y se dejan abiertas las posibilidades para futuras investigaciones, bien sea, considerando otras variables o en otras organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

BLAKE, Robert y otros. "COMO TRABAJAR EN EQUIPO. Una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial". Editorial Norma. Colombia 1987.

BOLMAN, L y Deal, T. "REFRAMING ORGANIZATIONS: ARTISTRY, CHOICE AND LIDERSHIP". Editorial Addison Wesley Iberoamericana. México. 1994.

BOYETT, Joseph y Jimmie. "HABLAN LOS GURUS". Editorial Norma. Colombia 1999.

BUSOT, A. "INVESTIGACION EDUCACIONAL". Maracaibo: Universidad del Zulia. 1991.

CANE, Sheila. "CÓMO TRIUNFAR A TRAVÉS DE LAS PERSONAS: Creación de un programa de recursos humanos para ganar competitividad y rentabilidad". Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, 1997.

DESSLER, Gary. " ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN. Enfoque situacional". Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1979.

DYER, William. "FORMACION DE EQUIPOS". Editorial Addison - Wesley. 2da Edición Iberoamericana. Estados Unidos 1998.

Ehrlich, M. I. (2000). *¿Sinergia o Guerra Civil? El Reto para la Empresa Moderna.* [Página Web en línea]. Disponible: http://www.mehrlich.com/synergia.html [Consulta: 2000, Septiembre 10]

GARCIA, María y otros. " EL TRABAJO EN EQUIPO. Productividad y calidad de vida en el trabajo". Fondo Educativo Interamericano. México 1983.

GIL, Ignacio y otros. " LA NUEVA DIRECCION DE PERSONAS EN LA EMPRESA". Mc Graw Hill . España 1997.

GIBSON, James y otros. "ORGANIZACIONES. Conducta, Estructura, Proceso". Nueva Editorial Interamericana. México 1979. (Traducido al español por Leonor Tejera Conde-Pelayo y Francisco Gutiérrez Noriega).

GORDON, Thomas. "L.E.T. LIDERES EFICAZ Y TECNICAMENTE PREPARADOS: método para liberar el potencial productivo de las personas". Editorial Diana. México. 1980.

HARRINGTON, James. "ADMINISTRACIÓN TOTAL DEL MEJORAMIENTO CONTINUO. La nueva generación". McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bógota, Colombia. 1997.

HELLER, Robert. "DIRIJIR EQUIPOS". Editorial Gijalbo. Barcelona – España 1998.

HERNANDEZ, Roberto y otros. "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN". Mc Graw Hill. México. 1991.

HUSE, Edgar y Bowditch, James. "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN". Fondo Educativo Interamericano. México. 1976.

KRAVETZ, Dennis. "LA REVOLUCION DE LOS RECURSOS HUMANOS". Ediciones Deusto S.A. Bilbao – España, 1992.

NADLER, David and associates. "ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE: Designs for changing organizations. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, U.S.A. 1992

PIETRANTONI, L y Salazar, L. "ESTUDIO PILOTO SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS EN LA IMPLANTACION DE LA FIGURA DEL TRABAJADOR POLIVALENTE EN EMPRESAS VENEZOLANAS LIDERES EN SU RAMO Y UBICADAS EN LA REGIÓN CENTRAL DEL PAIS, Y SU IMPACTO EN EL SISTEMA DE RELACIONES INDUSTRIALES". Trabajo de grado U.C.A.B. 1994.

RIFKIN, Jeremy. "EL FIN DEL TRABAJO". Editorial Paidos Ibérica S.A. Barcelona, España. 1997.

RODRIGUES, Aroldo. "PSICOLOGIA SOCIAL". Editorial Trillas, S.A. México. 1976.

SAAVEDRA, Irene. "MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES LABORALES". Ediciones Pirámide. España 1998.

SABINO, Carlos. "INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN". Editorial Ariel. Caracas – Venezuela. 1983

SENGE, Peter. " LA QUINTA DISCIPLINA ". Ediciones Juan Granica, S.A. España, 1990.

SIERRA, R. "CIENCIAS SOCIALES. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS Y MODELOS MATEMÁTICOS". Editorial Panarinfo. Madrid, España. 1981.

THIBAUT, J.W. y Kelley, H, H., "THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF GROUPS", New York: , Wiley, 1959.

Villarroel, C. (1986). "EVALUACIÓN DE NECESIDADES". Material Instruccional. Caracas: Facultad de Humanidades y Educación, UCV.

WALTON, Richard. "CONCILIACION DE CONFLICTOS". Editorial Addison - Wesley Iberoamericana. Estados Unidos 1998.

WELLINS, Richard y otros. " EQUIPOS FACULTADOS, Creación de equipos de trabajo que mejoren la calidad, productividad y participación". Jossy-Bass Inc., Publishers San Francisco, U.S.A. 1991. (Traducción realizada por equipo de proyecto de Cemento Pórtland Nacional).

Yin R. K. (1984). *Case Study Research*. Beverly Hills, California: SAGE

ANEXOS

Anexo 1.

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE TRABAJO EN EQUIPO

A continuación se presentan una serie de afirmaciones. Cada ítem le pedirá que indique el grado que en su opinión refleja mejor la situación real (como somos) y la ideal (deber ser) de su equipo de trabajo, basado en una escala del 1 al 7.

DEBER SER	COMO SOMOS
1. " No aplica".	1. " No aplica".
4. " Neutro ".	4. " Neutro".
7. " Ideal".	7. " Totalmente aplica".
2,3,5,6: "valores intermedios entre las categorías anteriores".	2,3,5,6: "valores intermedios entre las categorías anteriores".

Simplemente coloque el valor correspondiente a su opinión. Si encuentra un ítem difícil de responder "No lo deje de responder", coloque el número que más se acerca a una respuesta sincera.

La validez y utilidad de los resultados de esta encuesta depende del grado de sinceridad con que sea contestada.

IDEAL REAL

1. órdenes

A. Las órdenes provienen del jefe; aún cuando puedan encontrar alguna resistencia, pocos esfuerzos por cambiarlas tienen éxito.

B. Las sugerencias mantienen el trabajo en movimiento con un mínimo de rozamiento entre los miembros; las responsabilidades individuales se minimizan y se expresan en términos generales que no crean presión.

C. El jefe determina las actividades que hay que llevar a cabo y la forma de ejecutarlas; los miembros son bien tratados y se espera acatamiento para el bien de todos.

D. Las órdenes son mínimas; la acción se basa principalmente en hacer las cosas en forma ritual, o una por una, según lo vayan exigiendo las circunstancias.

E. Se dan reglas adecuadas para realizar las tareas; las órdenes se moderan por consideración a las resistencias individuales.

F. Para quedar bien, se aceptan sin discusión las órdenes de arriba, pero a los subalternos se les dan instrucciones detalladas sobre la forma de ejecutarlas sin permitir desviación alguna.

G. Se dan claras instrucciones para desempeñar las responsabilidades, lo mismo que oportunidades para aclarar áreas que no estén claras; todos entienden qué hay que hacer y por qué es importante.

2. REUNIONES

A. Hay pocas reuniones; cuando se celebran, los intercambios son desanimados, con poco provecho mutuo.

B. Las discusiones, que son generalmente una extensión de temas anteriores, se adelantan sobre el supuesto implícito de que el pensamiento de la mayoría será el que prevalezca.

C. Por el deseo de agradar y evitar reprimiendas, los miembros limitan su partipación a los temas que el jefe señala, y rara vez presentan otros nuevos.

D. La discusión se centra más en intereses personales que en cuestiones que afectan a todo el equipo.

E. Se llega a pasos de acción utilizando los recursos de todo el que tenga algo con que contribuir.

F. Un enfoque de arriba abajo predetermina el orden del día de las reuniones. Los asistentes dan información cuando se les pide; sino, la aceptación de temas es más o menos pasiva, cuando se opone activa resistencia.

G. Los miembros disponen de temas secretos destinados a su provecho propio;son comunes las reuniones de dos personas solamente, aún cuando las cuestiones que se discutan sean significativas para todo el equipo.

3. CONFLICTO

A. El conflicto se oculta o se disimula mientras los miembros maniobran para lograr sus objetivos.

B. Los miembros evitan tomar posiciones que provocan conflictos, o intervenir en los existentes.

C. Cuando se presenta un conflicto, los miembros intervienen para suavizar asperezas y lograr que se avangan los antagonistas.

D. Los puntos de desacuerdo se hacen explícitos y se identifican las razones en que se basan, a fin de corregir las causas básicas.

E. Si bien se les dan las gracias a los miembros por expresar puntos de vista distintos, el conflicto se ve como perturbador, y el jefe le pone fin a la primera oportunidad.

F. Los miembros saben cuándo han definido bastante su posición, y ceden terreno cuando sea necesario para ponerse de acuerdo con sus colegas a mitad de camino.

G. El rango se utiliza para cortar el conflicto y decidir entre dos opiniones contrarias; el desacuerdo queda bajo tierra.

4. OBJETIVOS

A. Se presta más atención a lo que los miembros piensan y quieren que a alcanzar objetivos de alto rendimiento para el equipo.

B. Los objetivos se expresan en los términos que se cree que son los que quieren los altos niveles.

C. Los miembros intervienen en la fijación, revisión y evaluación de aquellos obejtivos en los cuales puede influir su desempeño.

D. Los objetivos que se imponen para obtener resultados se consideran finales.

E. Los objetivos se gradúan según lo que los miembros estén dispuestos a aceptar.

F. Se espera que los miembros acepten con entusiasmo los obetivos que les asignan.

G. Los miembros trabajan como les parece mejor, con poco examen de objetivos o poco desarrollo de expectativas para alcanzarlos.

5. INNOVACIÓN

A. Existe una actitud positiva hacia la innovación, pero en realidad las nuevas ideas no son bien recibidas.

B. Se aceptan las nuevas ideas, pero no es probable que se actúe de acuerdo con ellas.

C. Las nuevas ideas no son bien recibidas, a menos que se puedan aprovechar para elevar la posición del lider.

D. La creatividad y la innovación se estimulan por la disposición a experimentar.

E. Se opone resitencia a sugerencias o a nuevas ideas y la resistencia sólo se vence, y no siempre, por un esfuerzo persistente.

F. Las nuevas ideas que encuentran aceptación son básicamente modificaciones de las formas actuales de hacer las cosas.

G. La aceptación de ideas tiene por objeto indicar aprecio y apoyo; que sean pertinentes o no, es cuestión secundaria.

6. COMUNICACIÓN

A. Los miembros se enteran de las cosas porque "se pasa la voz"; hay poca discusión a fondo de las actividades del oficio.

B. La información se filtra o se revisa en forma tal que lo que se diga esté de acuerdo con las exigencias de la organización y las expectativas de los demás miembros del equipo.

C. A los miembros se les dice lo que deben hacer, pero en formas que estimulen su conformidad.

D. Las ideas y opiniones se expresan en forma cautelosa para evitar dar la impresión de no estar a tono o para no mostrar uno de sus puntos débiles.

E. Los temas sociales, ajenos al trabajo, hacen agradable la jornada; la discusión del trabajo es incidental.

F. Los miembros están bien informados y participan en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones; las diferencias se discuten abiertamente hasta llegar a un sólido entendimiento.

G. La comunicación se hace principalmente en forma de directrices, basándose en lo que cada una necesite saber; fuera de los informes, no se busca mucha información de los miembros o de otras personas.

7. DESCRIPCIONES DEL TRABAJO

A. Se estimula a los miembros para que interpreten sus responsabilidades en formas que les gusten.

B. Los miembros no quieren ir más allá de una estrecha interpretación de la descripción del trabajo.

C. Las asignaciones de la labor han evolucionado y se basan más en la tradición, los precedentes y la personalidad que en la naturaleza de las labores que hay que realizar.

D. Las responsabilidades se diseñan alrededro de la naturaleza de las labores y la preparación académica de los miembros en formas que minimizan la interacción entre los que comparten la acción.

E. Las responsabilidades las define el jefe para asegurar el control; con frecuencia los miembros del equipo piden instrucciones aún cuando realmente eso no es necesario.

F. Las responsabilidades del oficio están compartimentalizadas; la coordinación entre los miembros se realiza principalmente por la via jerárquica formal.

G. Los miembros del equipo defienden sus posiciones y tratan de ampliar su esfera de influencia.

8. DELEGACION

A. El grado de autonomía que se concede para llevar a cabo una labor se ajusta a la capacidad individual de ejercer interdependencia responsable.

B. La asignación de los proyectos es mecánica, y a cada miembro se le da una "participación equitativa" en la tarea, dentro de los límites de habilidad, tiempo y compromiso.

C. Los miembros del equipo se disputan los mejores proyectos.

D. La autonomía que se les concede a los miembros se les reduce cuando no satisfacen las expectativas.

E. Las asignaciones de labores no se planifican; la labor se le asigna al que este disponible.

F. Los proyectos se ejecutan sobre la base de lo que cada miembro prefiera hacer, mas bien que de competencia, tiempo disponible o prioridad, en relación con otras tareas.

G. Los miembros tienen mínima autonomía para cumplir su labor: se les dice lo que deben hacer, no por qué.

9. CALIDAD

A. Las normas de calidad son ante todo un reflejo de lo que el jefe espera, y los miembros del equipo acatan lo que se les ordena.

B. Los miembros del equipo se comprometen totalmente a observar altas normas de calidad; se obtiene y se mantiene un desempeño superior porque todos están motivados para sobresalir.

C. Se recalcan las más altas normas de calidad; los métodos que se empleen para alcanzarlas no son tan improtantes.

D. Las actitudes hacia la calidad son que las normas existentes son suficientes, incluso teniendo en cuenta las desviaciones.

E. La calidad se aprecia como un medio de obtener reconocimeinto; los actos no reflejan verdadero interés en la calidad.

F. Casi no existen normas de calidad porque nunca se han establecido o redefinido.

G. Las normas de calidad se alaban de dientes para afuera epro no afectan a las decisiones ni a los actos de los miembros; es más importante merecer y conservar la aprobación de otros miembros.

10. EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO.

A. Las revisiones del desempeño se centran en los puntos débiles y en las deficiencias, lo cual se subraya a costa de evaluar las realizaciones.

B. Las revisiones del desempeño se caracterizan por alabanzas por acatar las directrices y advertencias por deficiencias, pero con la promesa de restablecer la cordialidad cuando se corrigan las fallas.

C. En las evaluaciones de desempeño abundan los cumplidos y las afirmaciones positivas, pero las equivocaciones y los errores rara vez se discuten.

D. Las evaluaciones de desempeño son superficiales, y se hace poco esfuerzo por profundizar en las cuestiones reales de eficiencia.

E. Las evaluaciones de desempeño se basan en criterios convenidos de antemano con revisión realista de puntos fuertes y débiles basadas en reinformación en dos sentidos.

F. Las revisiones del desempeño se concentran en las deficiencias que desdicen del buen nombre del equipo; para estimular mayor esfuerzo los subalternos se enfrentan unos con otros.

G. Se intercalan criticas entre alabanzas y cumplidos.

11. ESPIRITU DE EQUIPO

A. Hay un espíritu de alegre camaradería, reforzado con la idea de "seguir la corriente para llevarse bien con todos".

B. Los miembros se preocupan más por si mismos y por proteger su propio terreno que por las actividades de todo el equipo.

C. Esta es una reunión de individuos pero no un equipo

D. Las relaciones son cordiales y amistosas, pero esto contribuye muy poco a fortalecer el desempeño.

E. Se hacen favores en la inteligencia implícita de que serán pagados en el momento oportuno; maneras solapadas de socavar la posición otros en provecho de otros no son raras.

F. La cohesión y la lealtad al equipo llevan a la mutua ayuda cuando se necesita.

G. La coordinación la asegura el jefe, quién estimula a los miembros del equipo para que acepten los que se les pide con lealtad y sin quejarse.

12. COMPROMISO

A. Los miembros están motivados para fomentar sus intereses personales en vez de contribuir a las metas del equipo u organizacionales.

B. Cuando los miembros desempeñan sus deberes y cumplen sus obligaciones según lo que se espera de ellos, los recompensan en una forma positiva que contribuye a que se sientan seguros.

C. El compromiso proviene de que los miembros tienen un común interés en el éxito del equipo; la satisfacción personal se deriva de hacer las necesarias contribuciones.

D. Los miembros se guían más por el temor de que los consideren desleales o insubordinados que por lealtad y compromiso al equipo.

E. El compromiso proviene del prestigio de ser miembro repetado de una "buena organización".

F. El compromiso se deriva de apreciar las relaciones humanas que se hacen posibles por el trabajo.

G. Los miembros pertenecen en la empresa por la paga y por las prestaciones; hay poca lealtad al éxito organizacional.

Anexo 2.

ENCUESTA DE OPINION

A continuación se presentan una serie de afirmaciones. Cada ítem le pedirá que indique el grado que en su opinión refleja mejor la situación actual de su organización, basado en una escala del 1 al 4.

1. " en completo desacuerdo "
2. " en desacuerdo "
3. " de acuerdo "
4. " completamente de acuerdo "

Simplemente encierre en un círculo el número correspondiente a su opinión. Si encuentra un ítem difícil de responder "No lo deje de responder", encierre el número que más se acerca a una respuesta sincera.

La validez y utilidad de los resultados de esta encuesta depende del grado de sinceridad con que sea contestada.

En su equipo de trabajo...

1. Las decisiones son racionales y se basan en hechos para lograr comprensión y compromiso de todos los miembros.

   1 2 3 4

2. Los miembros del equipo sostienen las decisiones cuando se resuelven las dudas y reservas que quedaban.

   1 2 3 4

3. Los miembros sienten que la organización respalda y reconoce las decisiones y acciones del equipo.

   1 2 3 4

4. Los miembros del equipo fijan claramente las metas y los objetivos para guiar sus esfuerzos.

1 2 3 4

5. Los miembros tienen una idea clara del propósito del equipo.

1 2 3 4

6. Los miembros tienen una idea clara del rol que el equipo desempeña en relación con el resto de la organización.

1 2 3 4

7. Las metas de los miembros del equipo están claramente alineadas con las metas estratégicas de la organización.

1 2 3 4

8. La atmósfera del equipo es tal que acoge con gusto a los aportes y discrimina a los que no hacen aportes.

1 2 3 4

9. Los aportes se presentan en forma completa y clara.

1 2 3 4

10. Las tareas requieren que los miembros del equipo trabajen juntos para tener éxito.

1 2 3 4

11. El liderazgo es alternativo de acuerdo al conocimiento o experticia. No es impuesto.

1 2 3 4

12. La habilidad de escuchar permite prestarle atención a los aportes de otros para registrarlos y reconocerlos.

1 2 3 4

13. La franqueza es muy alta a fin de permitir reacción abierta.

1 2 3 4

14. Los miembros analizan y discuten de manera abierta y constructiva las diferencias de opinión que puedan surgir en el equipo.

1 2 3 4

15. Se reconocen las emociones como elementos vitales y legítimos del intercambio social.

1 2 3 4

16. Cuando surge el conflicto se busca llegar a acuerdo que beneficie el logro de los objetivos del equipo como un todo.

1 2 3 4

17. Se ejerce la critica para entender lo que esta ocurriendo y para modificar el carácter y el contenido de la discusión si es necesario.

1 2 3 4

Anexo 3.

MEDIAS OBTENIDAS POR MODELOS DE TRABAJO EN EQUIPO.

EQUIPO MEDIOS

COMO SOMOS

Sujetos/Modelos	9,9	paternalismo	9,1	5,5	oportunismo	1,9	1,1
1	57	69	46	62	43	49	40
2	57	51	54	57	45	56	47
3	62	58	64	59	56	45	46
Total	**176**	**178**	**164**	**178**	**144**	**150**	**133**
Medias	**58,67**	**59,33**	**54,67**	**59,33**	**48,00**	**50,00**	**44,33**
Porcentajes	**69,84**	**70,63**	**65,08**	**70,63**	**57,14**	**59,52**	**52,78**

DEBER SER

Sujetos/Modelos	9,9	paternalismo	9,1	5,5	oportunismo	1,9	1,1
1	71	71	34	57	37	48	44
2	83	70	41	40	32	32	18
3	67	59	56	61	43	43	34
Total	**221**	**200**	**131**	**158**	**112**	**123**	**96**
Medias	**73,67**	**66,67**	**43,67**	**52,67**	**37,33**	**41**	**32**
Porcentajes	**87,70**	**79,37**	**51,98**	**62,70**	**44,44**	**48,81**	**38,10**

EQUIPO CUENTAS

COMO SOMOS

Sujetos/Modelos	9,9	paternalismo	9,1	5,5	oportunismo	1,9	1,1
1	51	51	49	36	38	31	34
2	57	69	46	62	43	49	40
3	74	34	36	46	20	39	24
4	49	49	37	36	36	36	39
Total	231	203	168	180	137	155	137
Medias	57,75	50,75	42	45	34,25	38,75	34,25
Porcentajes	68,75	60,42	50,00	53,57	40,77	46,13	40,77

DEBER SER

Sujetos/Modelos	9,9	paternalismo	9,1	5,5	oportunismo	1,9	1,1
1	74	59	35	39	30	33	20
2	71	71	34	57	37	48	44
3	74	33	30	48	17	38	25
4	65	38	29	33	32	44	30
Total	**284**	**201**	**128**	**177**	**116**	**163**	**119**
Medias	**71**	**50,25**	**32**	**44,25**	**29**	**40,75**	**29,75**
Porcentajes	**84,52**	**59,82**	**38,10**	**52,68**	**34,52**	**48,51**	**35,42**

EQUIPO CREACIÓN

COMO SOMOS

Sujetos/Modelos	9,9	paternalismo	9,1	5,5	oportunismo	1,9	1,1
1	71	43	44	31	35	36	37
2	41	51	61	54	45	54	42
3	56	34	52	41	47	29	25
4	73	31	27	39	27	33	24
5	67	48	46	49	31	38	31
6	71	55	32	53	39	53	20
7	63	52	46	62	46	47	50
8	54	35	37	36	28	34	29
9	54	35	37	36	28	34	29
10	59	50	62	62	54	58	42
Total	**609**	**434**	**444**	**463**	**380**	**416**	**329**
Medias	**60,9**	**43,4**	**44,4**	**46,3**	**38**	**41,6**	**32,9**
Porcentajes	**72,50**	**51,67**	**52,86**	**55,12**	**45,24**	**49,52**	**39,17**

DEBER SER

Sujetos/Modelos	9,9	paternalismo	9,1	5,5	oportunismo	1,9	1,1
1	77	54	47	36	45	37	36
2	66	30	46	54	39	49	36
3	72	34	37	43	23	38	20
4	78	57	24	42	26	37	27
5	62	44	39	52	19	34	24
6	76	53	30	52	29	52	18
7	81	55	37	51	31	37	29
8	63	25	16	25	17	25	12
9	73	49	34	29	29	37	31
10	72	31	22	40	22	40	15
Total	**720**	**432**	**332**	**424**	**280**	**386**	**248**
Medias	**72**	**43,2**	**33,2**	**42,4**	**28**	**38,6**	**24,8**
Porcentajes	**85,71**	**51,43**	**39,52**	**50,48**	**33,33**	**45,95**	**29,52**

Anexo 4.

MEDIAS APTITUDES DE PARTICIPACIÓN

EQUIPO DE MEDIOS	Sujetos			
ITEMS	1	2	3	Medias
1. Decisiones racionales, basadas en comprensión y compromiso.	4	3	3	3,33
2. Sesosfienen decisiones cuando se resuelven dudas.	4	3	3	3,33
3. La Organización respalda y reconoce acciones y decisiones.	3	3	3	3,00
4. El equipo fija las metas y objetivos.	3	3	3	3,00
5. Miembros con ideas claras del propósito del equipo.	3	3	3	3,00
6. Clara idea del rol del equipo en la Organización.	4	2	3	3,00
7. Alineacón entre las metas del equipo y la Organización.	3	3	2	2,67
8. Adecuada atmósfera del equipo.	4	2	2	2,67
9. Aportes claros y concretos.	4	2	3	3,00
10. Tareas en grupo para la obtención del éxito.	3	4	3	3,33
11. Liderazgo alternativo.	4	4	3	3,67
12. Escucha efectiva a los aportes de otros.	4	4	3	3,67
13. Nivel de franqueza en el grupo.	3	2	3	2,67
14. Los miembros del equipo analizan las diferencias de opinión.	3	3	3	3,00
15. Reconocimiento de las emociones.	4	4	2	3,33
16. Solución de conflictos en busca del logro de los objetivos.	4	3	3	3,33
17. Utilización de la crítica como corrector si es necesario.	3	2	3	2,67
		Media		**3,09804**
		Desviación		**0,32839**

MEDIA x FACTOR	
3,17	DISCUSION Y TOMA DE DECISIONES
2,83	METAS Y OBJETIVOS
3,33	SINERGIA
2,78	COMUNICACIÓN
3,33	CONFLICTO
3,1	RESPALDO ORGANIZACIONAL

Anexo 4.

MEDIAS APTITUDES DE PARTICIPACIÓN

EQUIPO DE CUENTAS	Sujetos				
ITEMS	1	2	3	4	Medias
1. Decisiones racionales, basadas en comprensión y compromiso.	3	3	4	4	3,5
2. Sesostienen decisiones cuando se resuelven dudas.	3	2	4	4	3,25
3. La Organización respalda y reconoce acciones y decisiones.	3	3	3	4	3,25
4. El equipo fija las metas y objetivos.	3	3	3	3	3
5. Miembros con ideas claras del propósito del equipo.	3	3	3	4	3,25
6. Clara idea del rol del equipo en la Organización.	2	3	4	3	3
7. Alineacón entre las metas del equipo y la Organización.	2	3	4	4	3,25
8. Adecuada atmósfera del equipo.	2	2	3	4	2,75
9. Aportes claros y concretos.	3	3	3	3	3
10. Tareas en grupo para la obtención del éxito.	3	4	3	4	3,5
11. Liderazgo alternativo.	3	3	4	4	3,5
12. Escucha efectiva a los aportes de otros.	3	2	3	4	3
13. Nivel de franqueza en el grupo.	2	3	3	4	3
14. Los miembros del equipo analizan las diferencias de opinión.	3	3	4	4	3,5
15. Reconocimiento de las emociones.	2	4	3	3	3
16. Solución de conflictos en busca del logro de los objetivos.	3	3	3	0	2,25
17. Utilización de la crítica como corrector si es necesario.	3	3	3	3	3
		Media			3,1176
		Desviación			0,3201

MEDIA x FACTOR	
3,31	DISCUSION Y TOMA DE DECISIONES
3,13	METAS Y OBJETIVOS
3,19	SINERGIA
3,08	COMUNICACIÓN
2,63	CONFLICTO
3,1	RESPALDO ORGANIZACIONAL

Anexo 4.

MEDIAS APTITUDES DE PARTICIPACIÓN

EQUIPO DE CREACIÓN	Sujetos										
ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Medias
1. Decisiones racionales, basadas en comprensión y compromiso.	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3,50
2. Sesostienen decisiones cuando se resuelven dudas.	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3,40
3. La Organización respalda y reconoce acciones y decisiones.	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,10
4. El equipo fija las metas y objetivos.	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3,40
5. Miembros con ideas claras del propósito del equipo.	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3,70
6. Clara idea del rol del equipo en la Organización.	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3,40
7. Alineacón entre las metas del equipo y la Organización.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,10
8. Adecuada atmósfera del equipo.	3	2	3	2	3	2	3	3	1	2	2,40
9. Aportes claros y concretos.	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2,90
10. Tareas en grupo para la obtención del éxito.	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3,80
11. Liderazgo alternativo.	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3,10
12. Escucha efectiva a los aportes de otros.	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3,40
13. Nivel de franqueza en el grupo.	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3,70
14. Los miembros del equipo analizan las diferencias de opinión.	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3,40
15. Reconocimiento de las emociones.	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3,40
16. Solución de conflictos en busca del logro de los objetivos.	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3,60
17. Utilización de la crítica como corrector si es necesario.	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,20
									Media		3,323529
									Desviación		0,340091

MEDIA x FACTOR	
3,43	DISCUSION Y TOMA DE DECISIONES
3,25	METAS Y OBJETIVOS
3,18	SINERGIA
3,53	COMUNICACIÓN
3,5	CONFLICTO
3,1	RESPALDO ORGANIZACIONAL

Anexo 5.

CUADRO DE MEDIAS PONDERADAS POR MODELO DE TRABJAO EN EQUIPO

COMO SOMOS

	1	N	X*N	2	N	X*N	3	N	X*N	4	N	X*N	5	N	X*N	6	N	X*N	7	N	X*N
ORGANIZACIONAL																					
MEDIOS	58,70	3	176,10	59,30	3	177,90	54,70	3	164,10	59,30	3	177,90	48,00	3	144,00	50,00	3	150	44,3	3	132,9
CUENTAS	57,75	4	231,00	50,75	4	203,00	42,00	4	168,00	45,00	4	180,00	34,25	4	137,00	38,75	4	155	34,25	4	137
CREACION	60,90	10	609,00	43,40	10	434,00	44,40	10	444,00	46,30	10	463,00	38,00	10	380,00	41,60	10	416	37,16	10	371,6
MEDIAS PONDERADAS			59,77			47,94			45,65			48,29			38,88			42,41			37,74

DEBER SER

	1	N	X*N	2	N	X*N	3	N	X*N	4	N	X*N	5	N	X*N	6	N	X*N	7	N	X*N
ORGANIZACIONAL																					
MEDIOS	73,67	3	221,01	66,67	3	200,01	43,67	3	131,01	52,67	3	158,01	37,33	3	111,99	41,00	3	123	32	3	96
CUENTAS	71,00	4	284,00	50,25	4	201,00	32,00	4	128,00	44,25	4	177,00	29,00	4	116,00	40,75	4	163	29,75	4	119
CREACION	72,00	10	720,00	43,20	10	432,00	33,20	10	332,00	42,40	10	424,00	28,00	10	280,00	38,60	10	386	24,8	10	248
MEDIAS PONDERADAS			72,06			49,00			34,77			44,65			29,88			39,53			27,24

MODELOS
1. 9,9
2. Paternalismo
3. 9,1
4. 5,5
5. Oportunismo
6. 1,9
7. 1,1

Anexo 6.

CUADRO DE MEDIAS PONDERADAS DE APTITUDES PARTICIPACIÓN

	1	N	X*N	2	N	X*N	3	N	X*N	4	N	X*N	5	N	X*N	6	N	X*N
ORGANIZACIONAL																		
MEDIOS	3,17	3	9,50	2,83	3	8,50	3,33	3	10,00	2,78	3	8,33	3,33	3	10,00	3,10	3	9,3
CUENTAS	3,31	4	13,25	3,13	4	12,50	3,19	4	12,75	3,08	4	12,33	2,63	4	10,50	3,10	4	12,4
CREACION	3,43	10	34,25	3,25	10	32,50	3,18	10	31,75	3,53	10	35,33	3,50	10	35,00	3,10	10	31
MEDIAS PONDERADAS			3,35			3,15			3,21			3,29			3,26			3,1

INDICADORES
1. Discusión y Toma de decisiones
2. Metas y Objetivos
3. Sinergia
4. Comunicación
5. Conflicto
6. Respaldo Organizacional