



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADOS
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO DE GRADO

***FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE PROYECTOS EN UNA INDUSTRIA
PRODUCTORA DE ALIMENTOS***

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

Por:

Franquiz Estevez Julia Irene

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Realizado con la tutoría del profesora: *Ana Julia Guillen*

Caracas, Septiembre del 2.007

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	iv
INDICE DE FIGURAS	v
RESUMEN	vi
CARTA AUTORIZANDO USO ACADEMICO DE INFORMACION ORGANIZACIONAL	vii
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	2
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	5
1.1. Objetivo General	5
1.2. Objetivos Específicos	5
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
MARCO CONCEPTUAL	8
2.1. Antecedentes	9
2.2. Revisión Bibliográfica	11
Equipos	11
Planificación Estratégica	36
Gestión de recursos humanos	46
PMI	53
2.3. Marco Organizacional	56
Historia	56
Misión	58
Valores	59
Responsabilidad Social	59
Política De Calidad	61
Organigrama	62
2.4. Glosario de términos y significados	63
MARCO METODOLOGICO	65
3.1. Tipo de Investigación	67
3.2. Diseño de la Investigación	67
3.3. Metodología	68
3.4. Universo y Muestra de Estudio	69
3.5. Instrumentos de recolección de Información y Datos	69

3.6. Análisis e Interpretación de Datos o Contenido	72
RESULTADOS	76
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES.	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	96
ANEXOS A: EL TEST BELBIN	100
ANEXOS B: RESULTADOS DETALLADOS DEL AUTODIAGNÓSTICO DE BELBIN	105

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Roles de Belbin, resumen de su descripción	21
Cuadro N° 2: Combinaciones de Roles de Belbin y sus alias	31
Cuadro N° 3: Roles por Fase del proyecto o tarea	32
Cuadro N° 4: Fases de la Planificación estratégica	38
Cuadro N° 5: Etapas de la Planificación estratégica	40
Cuadro N° 6: Análisis – Herramientas estadísticas usadas	74
Cuadro N° 7: Descripción de herramientas estadísticas usadas	75
Cuadro N° 8: Perfil de las personas autoevaluadas	76
Cuadro N° 9: Clasificación de roles del equipo como resultado del autodiagnóstico de Belbin	79
Cuadro N° 10: Combinación de Roles y fase de su participación	81
Cuadro N° 11: Transformando al equipo en el ideal	82
Cuadro N° 12: Propuesta de Auto potenciación de Roles (1)	92
Cuadro N° 13: Propuesta de Contratación de Servicio (2)	92
Cuadro N° 14: Propuesta de Contratación de diagnóstico con Auto potenciación (3)	93

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Funciones de Equipos opuestas	33
Figura N° 2: Resumen de la Gestión Humana	46
Figura N° 3: Logotipo de Alpina Productos Alimenticios	57
Figura N° 4: Ubicación de Plantas Productoras de Alpina en el Mundo	57
Figura N° 5: Imagen de la Primera Planta de Alpina Productos Alimenticios	58
Figura N° 6: Organigrama del Área de Operaciones, Alpina Productos Alimenticios, C.A. Venezuela	62
Figura N° 7: Flujograma - Marco metodológico	66
Figura N° 8: Tipo de Roles del Equipo Primario (Resultado General)	78
Figura N° 9: Roles del Equipo Primario (Resultado General)	78
Figura N° 10: Roles del Equipo Primario dependiendo de cómo lo asumen, a saber: Roles Naturales (%), Roles capaces de asumir (%) y Roles Evitados (%)	79
Figura N° 11: Proporción de roles del equipo en estudio de acuerdo a su grado de posicionamiento ante los roles	80
Figura N° 12: Principales Roles del Equipo Primario	83
Figura N° 13: Principales Tipos de Roles del Equipo Primario	83
Figura N° 14: Roles Secundarios del Equipo Primario	84
Figura N° 15: Tipos de Roles Secundarios del Equipo Primario	85
Figura N° 16: Roles Terciarios del Equipo Primario	85
Figura N° 17: Tipos de Roles Terciarios del Equipo Primario	86
Figura N° 18: Mapa Mental - Análisis de la Situación Actual del Equipo/Organización	88
Figura N° 19: Mapa Mental – Diagnóstico de la Situación Deseada del Equipo/Organización	89
Figura N° 19: Mapa mental - DOFA del Equipo Evaluado	90
Figura N° 20: Mapa Mental - DOFA de la Organización	90

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADOS
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS



TRABAJO DE GRADO:

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN
DE EQUIPOS DE PROYECTOS EN UNA INDUSTRIA PRODUCTORA DE
ALIMENTOS**

Autor: Franquiz Estevez Julia Irene

Tutor: Ana Julia Guillen MSc

Caracas, Septiembre del 2.007

RESUMEN

Una unidad fundamental de la organización, es el equipo o grupo de trabajo, que además puede ser el centro lógico del mejoramiento de la eficacia de la organización. La importancia de los equipos, no sólo radica en sus destrezas técnicas, competencia o perfil funcional, muchos autores han confirmado que la actitud o rol que asumen las personas durante sus labores, ejerce un importante peso en el logro exitoso de la tarea emprendida. Estos "Roles de Equipo" y los comportamientos que los caracterizan están más influenciados por factores de personalidad y por comportamientos aprendidos, que por capacidades técnicas y conocimientos de la tarea.

En nuestro país se han desarrollados trabajos de grado que hacen referencia a eficiencia de equipos de trabajo en base a las competencias y aptitudes de sus integrantes, más ninguna se ha desarrollado en base a actitudes o roles, por tal razón el presente trabajo de grado, se realizó un diagnóstico de un equipo de trabajo de una importante industria productora de alimentos en Venezuela.

Para el logro del desarrollo del presente trabajo especial de grado se trabajó con un estudio *No Experimental*, Diseño de investigación basado estudio evaluativo de casos, mediante la aplicación de auto evaluaciones de desempeño individual de los integrantes del equipo (Evaluación de roles de Belbin), estudiando además factores externos e internos que afectan al equipo y por último se realizaron sus respectivo análisis.

Dentro de los más importantes hallazgos de esta tesis se encuentra: En la empresa bajo estudio, se evidencio como una fortaleza importante del equipo la exteriorización natural de Roles Sociales los cuales conducen a una mayor armonía, que conducen a una mayor empatía, mayor cohesión, mejores relaciones interpersonales, más ayuda y colaboración con los compañeros logrando, por tanto, que las actividades laborales se realicen con la generación de pocos los conflictos y lentos procesos de toma de decisión, Como Importante Oportunidad de mejora se puede observar una posible potenciación de los Roles Mentales y los Roles de Acción, la cual es muy importante porque permite que se lleven a cabo las tareas de formas creativas e innovadores, permitiendo así la mayor eficiencia del equipo.

Claves: Equipos de Trabajos, Roles de Equipo, Roles de Belbin, Eficiencia de Equipos



ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS, C.A.
RIF. J-30095020-4

Villa de Cura, 28 de Septiembre del 2007

Srs. Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Postgrado

Mediante la presente me dirijo a ustedes para autorizar la utilización de la información de la empresa Alpina Productos Alimenticios, C.A. expuesta en la tesis de grado de Julia Franquiz, CI: 11411326, titulada: Formulación de estrategias para el mejoramiento de la gestión de equipos de proyectos en una industria productora de alimentos, solo para uso académicos.

Sin más por el momento a que hacer referencia, quedando a su entera disposición para cualquier información adicional se despide

Atentamente


Yaninth Valera
Gestión Humana



GESTIÓN HUMANA

INTRODUCCION

Los equipos de trabajos corresponden a una pieza importante de la organización, ya que mediante estos se llevan a cabo procesos de innovación y labores de trascendencia estratégica para las organizaciones, y dada esta gran importancia, desde hace 10 años se ha incrementado el interés en su formación y fortalecimiento, a fin de mejorar su eficiencia y obtener así de forma exitosa el logro de los objetivos de las organizaciones.

Los equipos tienen metas y objetivos centrales, diferenciación de funciones entre sus miembros, sistemas de valores estándar o normas de comportamiento, niveles de poder e influencia, grados de cohesión y roles. Estos "Roles de Equipo" y los comportamientos que los caracterizan están influenciados por factores de personalidad y por comportamientos aprendidos, que por capacidades técnicas y conocimientos de la tarea y mantener un equilibrio de comportamiento es saludable para los equipos, ya que así se contribuye al logro eficiente de las metas del mismo.

El proceso de equilibrar al equipo pasa primero por conocer los roles que habitualmente representa cada uno de sus integrantes; segundo, por establecer qué roles se necesitan incorporar, potenciar o disminuir; y tercero, por establecer los compromisos necesarios para que se aporten los nuevos comportamientos requeridos, de acuerdo con las tendencias de cada uno de los individuos. Cuando se hace el diagnóstico de los Roles se identifican muy rápidamente aquellos que están muy bien cubiertos y otros en los que nadie tiene el rol.

El presente trabajo de grado, realiza un estudio y análisis situacional de un equipo de trabajo de una importante industria productora de alimentos en Venezuela y mediante este estudio y análisis externos e internos, se establecen estrategias a fin de mejorar la eficiencia de este equipo de trabajo.

CAPITULO I

1. Planteamiento y Delimitación de la problemática

En nuestro país, existe una cantidad considerable de empresas manufactureras que se dedican a la producción de alimentos, industrias en donde la estructura competitiva y la opinión del consumidor, su estratificación y su cambiante gusto son considerados como algunos de los factores responsables de su crecimiento. La constante evolución de las Empresas Productoras de Alimentos, no sólo contempla cartera de clientes o producto, sino también crecimientos que consideran cambios de estructura organizacional, insumos, tecnología y hasta en la parte operativa de dichas organizaciones.

Estos cambios que se realizan en estas industrias, generalmente, se ejecutan en base a proyectos. Como en muchas organizaciones, que carece de un departamento o gerencia de proyectos, los proyectos que se emprenden, son liderizados y ejecutados por los empleados de las diversas áreas funcionales (Salmón, 2.003), los cuales desarrollan distintas actividades simultáneamente, formando así, equipos de proyectos complejos y con diversidad de obstáculos que vencer para mantener al día todas las actividades con las que tienen responsabilidades, incluyendo los proyectos.

Cada vez que se inicia un proyecto, son iniciadas una serie de actividades importantes, siendo una de estas la formación del equipo de trabajo, esto, debido a que buena parte del éxito de un proyecto se basa en la calidad, dedicación, desempeño y compromiso del mismo en las tareas a realizar. Aspectos como los académicos y la experiencia laboral son fuertemente considerados, pero usualmente, los aspectos de personalidad, motivación y roles que asumirán en el equipo no son de gran consideración para la formación de éste ya que esta limitado por el personal existente en la organización, muy a diferencia de lo que debería ser según la gestión de proyecto.

En la actualidad y desde hace más de 10 años, en muchos países, diversos investigadores han trabajado en tratar de identificar los equipos eficientes, Belbin y su Organización es uno de los más vanguardistas en los estudios de roles de equipos y su relevancia en su eficacia. En nuestro país, existen tesis que han tratado de encontrar

las mejores características de personas a fin de mejorar el trabajo en equipo, estudiantes del postgrado la UCAB ha contribuido con investigaciones como: Equipos de Trabajo, Modelo real e ideal y aptitudes de participación (Larrañaga, 2000) donde se estudiaron las aptitudes de un equipo de trabajo de una organización venezolana, por otro lado, el trabajo de grado: Competencias predictoras del desempeño eficaz de los equipos de trabajo (Odreman, 1997) investigo sobre las competencias necesarias para formar parte de un equipo de trabajo eficiente.

En el trabajo de equipo de proyecto, se hace muy factible la práctica del intercambio, la variedad de opiniones, la multiplicidad de caracteres personales y la obtención una sinergia efectiva mediante la amplificación de conocimientos de cada uno de los integrantes en este grupo de trabajo, estas condiciones, entre otras, permiten el cumplimiento de los objetivos del proyecto en ejecución y facilitan las formaciones de equipos futuros con mejoras en el sistema de gestión de recurso humano de proyecto.

Toda mejora en el sistema de gestión de proyectos que consiga el aprovechamiento óptimo de los equipos de desarrollo, se verá reflejada en los resultados de los proyectos y por tanto en los resultados últimos de la organización. Por este motivo, la gestión efectiva de los equipos de proyectos es una herramienta absolutamente necesaria para asegurar la competitividad de la organización y dicha herramienta debe ser adaptada y mejorada en la medida que se detectan nuevas oportunidades y/o necesidades. Sin una adecuada metodología de gestión puede que, aún obteniendo resultados aceptables, no esté aprovechando todo el potencial de los equipos de proyectos y no se esté consiguiendo generar valor agregado para la organización de forma eficiente.

Hoy en día, muchas empresas carecen de sistemas de gestión o metodologías de gestión de equipos de proyecto adecuadas (Shein, 1982) y como consecuencia, se hace difícil el logro de los objetivos del proyecto, o logran dichos objetivos, pero a expensas de sacrificar recursos y hasta otros proyectos. La preocupación que genera esta problemática hace que estas empresas evalúen de forma cada vez más crítica, pero quizás no la más adecuada, al personal que integrara los proyectos y en muchas

y repetidas ocasiones caen en la misma problemática sin darse cuenta de la raíz esta la carencia de una gestión de equipos de proyecto adecuada.

De lo antes expuesto nos lleva a reflexionar sobre el desempeño del trabajo en equipo. Por esta razón y debido a lo importante que corresponde este aspecto en el desarrollo de un proyecto, cabe preguntar:

¿Cuales son las estrategias que se deben aplicar a los equipos de proyectos en una empresa productora de alimentos para procurar el logro de sus objetivos en forma exitosa?,

.. esto partiendo del principio que las personas de este equipo evaluado presentan las aptitudes y competencias técnicas requeridas para el cargo funcional que desempeñan.

La necesidad de dar respuesta a ésta y tal vez a otras interrogantes, es la razón de ser de esta investigación.

2. Objetivos del Estudio

Objetivo General

Formular estrategias que permitan el mejoramiento de la gestión de equipos de proyectos en una empresa productora de alimentos

Objetivos Específicos

1. Identificar y describir las destrezas claves de los integrantes de un equipo de proyecto exitoso
2. Seleccionar un instrumento de recolección de información con reconocimiento a nivel mundial, que permita obtener de forma confiable las destrezas de los integrantes de un equipo de proyectos exitoso
3. Realizar un análisis situacional de las destrezas de los integrantes de un equipo de proyecto exitoso en una industria productora de alimentos, identificando en base a esta información las fortalezas y oportunidades que presenta
4. Identificar y priorizar las destrezas más importantes que contribuyen al éxito o no de un equipo de trabajo
5. Formular, establecer y proponer estrategias asociadas a los aspectos importantes para lograr establecer equipos exitosos de proyectos

3. Justificación de la Investigación

Todos sabemos que hoy el trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito de las Empresas, Administraciones públicas y privadas y en definitiva en cualquier organización (Salas, 2.007). Y esto es así, porque en ninguna de ellas puede prescindirse del trabajo grupal y la efectividad de la organización descansa, entonces, en la efectividad del trabajo en equipo. El Trabajo en Equipo efectivo, definitivamente es un instrumento que apoya la productividad, calidad y reducción de tiempo. Esto se convierte en competitividad, además, que puede hacer grandes contribuciones a la organización y sus miembros.

Pero, no todo lo antes expuesto siempre se cumple a plenitud, ya que uno de los mayores problemas que se presentan en todas las empresas es el unir a un conjunto de personas, para formar un equipo de proyecto, el cual, logre el cumplimiento de un propósito organizacional o estratégico de una forma eficiente, esto debido a la diversidad de personas que convergen en el equipo. Todos los integrantes de cualquier equipo poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y otra serie de motivaciones diferentes. Lo ideal es consolidar esta variedad de expectativas en una misma de bien común y apalancarlos como un equipo que sienta y viva el mismo horizonte por medio de un mecanismo de comunicación que segregue y canalice todos los aportes del grupo.

El estudio sobre la formación y funcionamiento de equipos de trabajo de proyecto viene preocupando a muchas organizaciones y ocupando la atención de diferentes especialistas en las últimas décadas a nivel internacional (Zarragoitia, 2.007), lo que se justifica por el importante papel que pueden jugar los equipos de proyectos en la mayor efectividad del desempeño de sus organizaciones. Nuestro país no se escapa de esta preocupación y en muchas organizaciones están considerando el mejoramiento del desempeño de los equipos de proyecto para lograr efectividad organizacional deseada.

Esta investigación se realiza con el propósito de contribuir en la detección de fortalezas y oportunidades que presentan los equipos de proyectos en una industria de

producción de alimentos, para establecer estrategias que reafirmen las fortalezas y contribuyan al mejoramiento continuo, para fortalecer el equipo y lograr que tenga un desempeño exitoso, lográndose entonces, avances en la gestión de proyectos y por supuesto, productividad de la organización objeto de estudio

CAPITULO II, MARCO CONCEPTUAL

Consideraciones Generales

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivo general y los específicos que determinan los fines del presente trabajo especial de grado, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan al estudio en cuestión.

En consecuencia en el presente marco teórico se muestran:

- Antecedentes: donde se señalan brevemente los estudios previos al presente trabajo de grado
- Revisión bibliográfica: delimitada por definiciones, principios, características de los parámetros que involucran la eficacia de los Equipos de Trabajo, Planificación Estratégica y Gestión del Recurso Humano en el desarrollo de proyectos
- Marco Organizacional: donde se cita la empresa con la que de desarrolla el presente trabajo de grado, y sus antecedentes.
- Glosario de términos y significados: pequeño diccionario, con los términos más utilizados para el desarrollo del presente trabajo de grado.

Esto, con el propósito de dar al estudio un sistema coordinado y coherente de conceptos que permitan integrar al problema de estudio dentro de un conjunto de conocimientos, a fin de orientar y sustentar el trabajo especial de grado.

2.1. Antecedentes

Es de conocimiento publico el reciente énfasis del Perfeccionamiento Empresarial, concepto, que tiene como punto focal obtener eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión de las empresas u organizaciones, siendo este un paso importante para pasar de un enfoque burocrático de Personal a una Gestión de Recursos Humanos. La Gestión de Recursos Humanos presenta diversos enfoques hacia la Gente de la Empresa u Organización, correspondiendo a uno de estos enfoques, el trabajo en equipo.

Hoy en día, existen muchos artículos que tratan de profundizar lo que significa y el grado de importancia que tiene un trabajo en equipo, sin embargo, los principales enfoques hacia este tipo de trabajo están dirigidos al área del aprendizaje o al área gerencial de una organización o empresa. Un buen ejemplo de esto, lo vemos en el artículo de Scott (2.002), en el cual realiza un enfoque basado en el beneficio de los procesos de enseñanza-aprendizaje fundamentada en Equipos de Trabajo Autoadministrados (ETAS), bajo el Modelo de Comportamiento de Equipo, proponiendo así, la creación de sinergia en el aula.

Por otro lado, artículos gerenciales dan importancia y hasta un grado de caracterización de equipos de trabajo, algunos artículos son: Camelo (2001), *LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN DE LA EMPRESA: LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO*; Martínez (2006), *TRABAJO EN EQUIPO. HASTA LLEGAR AL ÉXITO* y Codina (2006), *TRABAJO EN EQUIPO. ENFOQUES Y APORTES PRINCIPALES*, los cuales comentan entre otras cosas, las características, contribuciones y visión estratégica que desarrolla el equipo de alta dirección y su incidencia en los resultados de innovación de sus empresas. Para así, establecer qué características de los equipos de trabajo influye en los resultados de innovación de las organizaciones.

Sólo recientemente se ha evidenciado la preocupación del desempeño del equipo en el área de proyectos, Mencia (2005), quien es un Investigador de la *Unidad de Gestión de la Innovación de ROBOTIKER y Escuela Superior de Ingeniería de Bilbao UPV-EHU*, publico su artículo titulado *PROPUESTAS PARA DESARROLLAR UNA GESTIÓN DE*

EQUIPOS DE TRABAJO QUE CONTRIBUYA AL ÉXITO DEL PROYECTO, donde realiza un análisis de los procesos de gestión de proyectos relativos a personas que pueden, y deben, ser mejorados para lograr una mayor competitividad y una mayor sintonía con el entorno social en el que desarrolla su actividad la organización. Además, proporcionan directrices para la gestión global de las personas de la organización de modo que las estrategias, a nivel de proyecto y a nivel de organización, resulten convergentes. Siendo así, en España, el primer país de habla hispana en dar aportes a esta preocupación que se esta generando en diversas organizaciones.

En nuestro país, se encuentran interesantes trabajos especial de grado de postgrados de la UCAB que hacen referencia a aptitudes (Larrañaga, 2000) y competencias (Odreman, 1997) que deben tener los integrantes de un equipo para que este sea más eficiente, pero desde el punto de vista actitudinal aun no se han publicado estudios y considerando que la idiosincrasia del Venezolano es diferente a la del Español (quienes si han desarrollado investigaciones de este estilo), hace necesario la investigación particular, ya que las aplicaciones y conclusiones de Mencia (2004) no necesariamente aplican a equipos de proyectos de nuestro país.

2.2. Revisión Bibliográfica

A continuación se muestra un resumen de la recopilación de la información bibliográfica referente a la presente propuesta de trabajo especial de grado

Equipos de Trabajo

Se entiende por equipo de trabajo a una entidad social organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Se constituye normalmente en un número reducido de personas, no más de 10, que adoptan e interpretan roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un Procedimiento y que disponen de habilidades para manejar un proceso socio afectivo en un círculo de respeto y confianza

Los equipos se forman para:

- Resolver un problema
- Mejorar en proceso o servicio
- Desarrollar nuevos procesos o servicios
- Mejorar el departamento
- Mejorar la calidad
- Establecer una estrategia
- Para la gestión diaria

De los 7 puntos anteriormente expuestos, nótese que 6 corresponden a desarrollos de proyectos en organizaciones, lo que hace pensar que Los Equipos de trabajo son muy usados en la Gerencia de Proyectos.

Para ejecutar un trabajo en equipo se deben considerar diversos aspectos, los cuales se citan a continuación:

Proceso y etapas en la formación de equipos

Según Koontz-Weirich (1.998) *“No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas*

disposiciones..”. Entre las recomendaciones que plantean para dicho proceso de formación están las siguientes:

- Los miembros del equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo;
- Se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito;
- Un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, para las relaciones interpersonales;
- Deben normarse con reglas de conducta grupal como: asistencia regular a las reuniones, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros;
- Deben identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo;
- Finalmente, los miembros deben alentarse entre sí por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

Sobre las etapas de formación de un equipo, Buchloz y Roth (1.992), plantea *“Establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo que debe pasar por varias etapas de crecimiento y cambio”*. Según estos autores, todos los equipos no son iguales, sus ritmos de integración y sus patrones de interacción son diferentes. Sin embargo, la mayoría pasa por tres fases en su desarrollo que identifican en las siguientes:

- *Fase 1-Reclutamiento de los individuos*. Cuando se convoca a distintas personas a trabajar en equipo, inicialmente sólo forman una “acumulación de personas”. Esta primera fase les da la oportunidad de definir identidades dentro de la unidad de trabajo. Los equipos, en esta fase, tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar los conflictos. Los miembros empiezan a definir su propósito y sus responsabilidades, a identificar las capacidades de los otros y a desarrollar normas para trabajar con los demás.
- *Fase 2-Grupos*. En esta fase, los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, desligan su propósito, y establecen normas para trabajar

juntos. No obstante, los grupos tienden a centrarse en un líder que es el que marca el rumbo, asigna tareas, analiza la eficiencia y se constituye en el foco principal de comunicación.

- *Fase 3-Equipo*. La fase final, y difícil de alcanzar, es la de un verdadero equipo de alta eficiencia, capaz de concentrar la energía, de responder rápidamente a las oportunidades y de compartir responsabilidades y recompensas por igual. Los equipos se concentran en el propósito; los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Para Robbins (2002) *“Hay fuertes evidencias de que los grupos pasan por una secuencia normal de cinco etapas que son”*:

1. *Formación*. Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están “probando” para determinar los tipos de comportamientos que son aceptables. Esta etapa concluye cuando los miembros han comenzado a pensar de sí mismos como parte del grupo.
2. *Confusión*. Sus miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia al control que el grupo impone sobre las individualidades. Además, hay conflictos respecto a quién controlará el grupo. Cuando concluye esta etapa habrá una jerarquía muy clara del liderazgo dentro del grupo.
3. *Normalización*. Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Hay un fuerte sentimiento de identidad con el grupo y camaradería entre sus miembros. Esta etapa se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y este asimiló un “juego común” de expectativas, lo que define el comportamiento de los miembros como correcto, es decir, “las reglas del juego” dentro del equipo.
4. *Desempeño*. La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya pasó del conocimiento y comprensión de cada uno de los integrantes al desempeño de la actividad que se le encomendó. Para los grupos (equipos) de trabajo permanentes, esta es la última etapa de su desarrollo.
5. *Disolución*. Se presenta en los grupos y comités temporales. Los niveles de desempeño dejan de ser su prioridad. Su atención se dirige a la conclusión de los trabajos.

Drexler y Sibbet (1.992), que durante años han trabajado en la creación de instrumentos para ser usados por líderes y miembros de equipos para mejorar su desempeño, en su **“Guía para las Mejores Prácticas del Equipo”** transitan por siete etapas en la formación de equipos que responden a las siguientes preguntas:

1. *Orientación.* ¿Por qué estoy aquí?.
2. *Creando confianza.* ¿Quién es usted?.
3. *Aclaración de metas/roles.* ¿Qué estamos haciendo?.
4. *Compromiso.* ¿Cómo lo haremos?.
5. *Operacionalización.* ¿Quién hace qué, cuándo, dónde?.
6. *Alto desempeño.* Hurra!!!. (logro de los objetivos).
7. *Renovación.* ¿Por qué y cómo continuar?.

Características de los equipos

Las características de los equipos eficiente, según Rudolph F. Verderger (1.999) en su libro ¡Comunícate! son:

- Buen ambiente de trabajo que empieza con la disposición de los asientos que fomenta una participación plena, donde los integrantes puedan obtener una integración completa;
- Un número óptimo de miembros, que depende de la naturaleza de la tarea y de la necesidad de asegurar una buena interacción;
- La cohesión referida en mantener unido del grupo en cuanto a la comunicación actualizada, la analogía de intereses y necesidades (homogeneidad), a las necesidades interpersonales de afecto, inserción y control;
- El compromiso con la tarea y con el grupo;
- Las reglas del grupo o principios de conducta establecidos o percibidos para dirigir el deber del grupo;
- El consenso que se refiere a la toma de decisiones producto de la reflexión, interacción y acuerdo total;
- La preparación de los temas de trabajo y discusión, los cuales deben ser compartidos y comunicados con anticipación con un alto grado de calidad en la información.

Conforme a las condiciones actuales de competitividad en las organizaciones en un mundo globalizado, los equipos de trabajo presentan las siguientes ventajas que se pueden adicionar a las características anteriores:

- Genera motivación en los colaboradores que lo hacen más comprometido con la organización;
- Incrementa los niveles de productividad gracias a la sinergia aportadas por sus colaboradores y sus competencias individuales;
- Aumento de la satisfacción de los colaboradores gracias a que la interacción personal facilita el logro de la necesidad de afiliación de los miembros;
- Facilita la comunicación dado que se crean dependencias interpersonales por funciones y sus responsabilidades;
- Se desarrollan habilidades de trabajo múltiple debido a que se comparten entrenamientos y experiencias en el mismo espacio físico o virtual;
- Permite la flexibilidad organizacional ya que los equipos se enfocan en los procesos con una visión de empresa.

Técnicas para el trabajo en equipos

En lo referido a las técnicas para el trabajo en equipos (Salmón, 2.003) lo más relevante ha sido su identificación con los tipos de actividades que se desarrollan en el trabajo en equipos y las cuales son:

- *Para la generación de ideas.* Entre las técnicas propuestas para este proceso se encuentran: la tormenta de ideas (*brainstorming*), escritura de ideas, planillas de comprobación, encuestas, identificación de causas y generación de soluciones. Se pueden adicionar los “Métodos para aprender a pensar”, propuestos por Edward de Bono (1.991), creador de la teoría del “Pensamiento Lateral”, que incluyen: el análisis PNI (Positivo, Negativo, Interesante), CTF (Considerar Todos los Factores), CyS (Consecuencias y Secuelas), Pb (Prioridades básicas), OPV (Oros Puntos de Vista), entre otras.
- *Para el logro de consenso.* Las técnicas sugeridas son: la reducción de listado, hojas de balance, modelos de valoración de criterios, votación ponderada (o grupos nominales), comparaciones apareadas, entre otras.

- *Para analizar y reflejar los datos.* Se proponen: el esquema “causa-efecto” (o espina de pescado de Ishikawa, el especialista japonés que la propuso para analizar los problemas de calidad), análisis del campo de fuerzas, histograma, gráficas de tiempo, análisis de costo-beneficio.
- *Para la planificación de las acciones.* Se proponen técnicas conocidas desde décadas anteriores, como: el diagrama de flujo, el diagrama de Gantt y el Diagrama PERT (o Ruta Crítica).

Estas técnicas se utilizan en los procesos de solución de problemas en grupos, que transitan generalmente por las siguientes etapas: Selección del problema, Análisis del problema (causas probables), Generación de soluciones potenciales, Selección de criterios para evaluar las soluciones potenciales, Planificación y aplicación de la solución y Evaluación de la solución.

Comportamientos, destrezas o atributos de equipos.

Este aspecto ha ocupado la atención de diferentes especialistas en los últimos años. Algunos presentan propuestas que parten de sistematizar sus experiencias y observaciones como consultores. Este es el caso de Shein (1.988), que propone, entre los comportamientos que propician mejores desempeños en un equipo, los siguientes: alentar a los demás miembros, solicitar retroalimentación, resumir resultados parciales de la discusión, hacer reconocimientos, incentivar las ideas de otros, compartir ideas y sentimientos, estimular a otros a aportar ideas, ser abiertos a otras ideas, compartir información, entre otras.

Entre los comportamientos que bloquean el trabajo en equipo y que, por tanto, deben evitarse Shein señala: comentarios sarcásticos, interrumpir a otros, formar divisiones dentro del equipo, subestimar las contribuciones de otros, tratar de dominar la discusión, abstenerse de ofrecer sus criterios, asumir posiciones defensivas, entre otros.

Otros especialistas han realizado investigaciones para lograr identificar los comportamientos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento. Entre los trabajos más consistentes que pueden consultarse está el que presentan Buchloz y Roth (1992), de la Wilson Learning Corp, en el libro *“Cómo crear un Equipo de Alto*

Rendimiento en su Empresa". Como resultado de sus investigaciones, estos especialistas fundamentan lo que consideran "Ocho atributos del equipo de Alto Rendimiento" presentando los siguientes:

- *Liderazgo participativo*, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- *Responsabilidad compartida*, establecen un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
- *Comunidad de propósito*, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.
- *Buena comunicación*, crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- *La mira en el futuro*, para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- *Concentración en la tarea*, se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
- *Talentos creativos*, los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.
- *Respuesta rápida*, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

Los roles en un equipo:

Dentro de una organización, las personas ocupan posiciones concretas y forman parte de diferentes grupos, a partir de los que se configuran un grupo social, donde se asumen distintos requisitos de papeles o roles a las personas. Estos roles emergen a partir de un título (rol funcional) de la descripción de puestos de trabajo o simplemente en base a una consistente conductas de los miembros (rol de equipo). Prácticamente la mayoría de los investigadores, coinciden el rol es uno de los fenómenos más importantes que se dan dentro de los equipos, razón por la cual el presente trabajo de grado hará un especial enfoque hacia los roles.

El estudio de roles ha sido el más ampliamente ejecutado en función de la mejora de un equipo, y el sistema de evaluación de destrezas con más trayectoria, de mayor reconocimiento y credibilidad en cuanto a la identificación de comportamientos, actitudes y destrezas de un equipo y sus integrantes.

Estudiosos del comportamiento (Hellriegel, 1.999) identifican dos tipos fundamentales de papeles que se representan en los grupos: los encargados de la misión o labor que permite al grupo alcanzar su meta, y los del mantenimiento que pertenecen a las conductas del grupo que los mantiene unidos en su logro.

PAPELES DE LABOR. Entre estos se encuentran los que corresponde a las personas que ofrecen información u opinión sobre el contenido del trabajo. Los buscadores de información, que tratan de buscarla en los otros, los analistas que indagan el contenido y razonamiento implícito en el trabajo; los coordinadores que mantienen al grupo sobre el camino; y los anotadores los cuales toman notas detalladas para mantener registros sobre las decisiones del grupo.

PAPELES DE MANTENIMIENTO. Son los que ayudan a que el grupo trabaje ininterrumpidamente como unidad. Estos son los partidarios que responden de manera oral, o no verbal, cuando se tocan buenos puntos; los reparadores de tensiones que reconocen cuando el proceso se estanca o cuando el grupo está agotado y que con sus "apuntes" mejoran el espíritu de los integrantes; los armonistas que unen al grupo cuando se presentan polarizaciones en las opiniones; los moderadores que ayudan a mantener los canales de comunicación abiertos y en equilibrio en la participación de los integrantes.

Otros papeles pueden afectar la eficiencia del grupo y se consideran son los:

PAPELES NEGATIVOS. Estos son: los agresores que buscan fortalecer su propio nivel al criticar casi todo y culpar a otros ante dificultades del equipo; los bromistas se caracterizan por interrumpir para bromear o ridiculizar; los

separatistas que se apartan del grupo, se retractan de sus opiniones o son indiferentes; los monopolistas que quieren disponer todo el tiempo del uso de la palabra dando impresión de su conocimiento.

Ahora bien, en cuanto a la actitud de cada uno de los integrantes del equipo puedan desempeñar y que además corresponde a uno de los aportes más importantes en el estudio del funcionamiento de los equipos en las organizaciones en los últimos años es el descubrimiento de los roles que, de manera espontánea, cumplen los miembros de un equipo. El trabajo más relevante es el derivado de las investigaciones del Dr. Meredith Belbin (1.982), difundido a inicios de los ochenta y que analizan ampliamente diferentes especialistas.

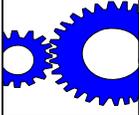
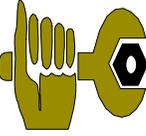
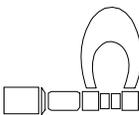
BELBIN[®], hoy en día, es una organización inglesa situada en Cambridge, Reino Unido, y liderada por el Dr. Meredith Belbin, experto reconocido a nivel mundial en todos los temas relacionados con el trabajo en equipo. Desde que se constituyó BELBIN[®] en 1988, el Dr. Belbin y su equipo han desarrollado diversas herramientas que facilitan la gestión de los recursos humanos en general y la aplicación de la metodología Belbin de roles de equipo en particular. Dicha metodología surge como resultado de una larga y minuciosa investigación llevada a cabo en el Henley Management College entre los años 1971 y 1979.

Las investigaciones de Belbin en el Management College de Henley revelaron que todos los miembros de un equipo directivo desempeñan un rol doble. Por una parte, está el rol funcional que la persona desempeña como miembro del equipo: director de ventas, jefe de producción, contador, financiero, o cualquier otro. Pero, precisa Belbin, *“el segundo rol es el importante en lo referente a eficacia, el que cada miembro adopta y que determina la forma en que el equipo funciona, el rol de equipo, en lugar del rol por el contenido del trabajo que realiza”*.

Efectivamente, cuando observamos el funcionamiento de un equipo vemos

como unos miembros siempre aportan ideas, mientras otros tienen tendencia a decidir y actuar, otros a integrar ideas, otros a resumir, entre otros comportamientos. De sus investigaciones sobre el funcionamiento de equipos de trabajo, Belbin identificó ocho roles que pueden resumirse en lo siguiente:

Cuadro N° 1: Roles de Belbin, resumen de su descripción

ROL	COMO ES	DEBILIDAD PERMITIDA	DEBILIDAD NO PERMITIDA	
Cerebro o Creador (CE)		Creativo, imaginativo, poco ortodoxo, resuelve problemas difíciles.	Demasiado interesado en las ideas, deja de lado los aspectos prácticos	Fuerte sentido de la propiedad de una idea cuando cooperar es la mejor alternativa. Ignora los detalles, tiene dificultades para comunicarse eficazmente.
Investigador de Recursos (IR)		Extrovertido, entusiasta, comunicativo, busca nuevas oportunidades, desarrolla contactos.	Pierde interés una vez el entusiasmo inicial ha desaparecido	Defrauda la confianza por descuidar el seguimiento. Demasiado optimismo.
Coordinador (CO)		Maduro, seguro de sí mismo, aclara las metas, promueve la toma de decisiones, delega bien.	Tendencia a la pereza si encuentra a otro que haga el trabajo	Asumir todo el mérito del esfuerzo del equipo. Puede ser manipulador.
Impulsor o Moderador (IS)		Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión, tiene iniciativa y coraje para superar los obstáculos.	Propenso a la frustración y a enfadarse con los otros	Incapacidad para recuperar una situación con buen humor o disculpándose. Propenso a provocar. Ofende a los otros.
Monitor Evaluador o Evaluador (ME)		Serio, perspicaz, estrategia, percibe todas las opciones, juzga con exactitud.	Escepticismo con lógica	Cinismo sin lógica. Carece de iniciativa y habilidad para inspirar a otros. Demasiado crítico.
Cohesionador o Comunicador (CH)		Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha y evita los enfrentamientos.	Indecisión en momentos importantes	Evitar situaciones que lo pueden someter a presión. Fácilmente influenciable.
Implementador (ID)		Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Adherirse a aquello que es ortodoxo y probado	Obstruir el cambio. Inflexible en ocasiones. Lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador, Culminador o Realizador (FI)		Esperado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Perfeccionismo	Obsesivo hasta el agotamiento. Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Especialista o Rematador (ES)		Sólo le interesa una cosa a un tiempo, cumplidor del deber. Aporta conocimientos técnicos.	Adquirir conocimientos por interés propio	Ignorar los factores de fuera de su área. Se explaya en tecnicismos.

Fuente: Belbin, 1988

Este inventario de de las destrezas personales identifica ocho equipos funcionales, los cuales se describen a continuación:

1.- IMPULSOR O MODERADOR (IS)

Tipo de rol:

Acción

Características:

Altamente obstinado, extrovertido y dinámico.

Los modeladores son personas muy motivadas con mucha energía nerviosa y con una gran necesidad de logros. A menudo suelen ser extrovertidos agresivos con deseos de triunfar. A los modeladores les gusta retar, ser cabecilla y empujar a otros a la acción y ganar. Si, se atraviesan obstáculos ellos encuentran una manera de salir de ellos pero pueden ser cabezas duras y emocionales; como respuesta a cualquier manera de desilusión o frustración. Los modeladores pueden manejar una discusión pareja en una confrontación.

Función:

Los modeladores generalmente hacen buenos gerentes porque ellos generan acción y dirigen bajo presión.

Ellos son excelentes en darle vida a un equipo y son muy útiles en grupos donde hay complicaciones políticas, son aptos para calmar ánimos. Los modeladores son capaces de sobresalir en este tipo de problemas y salir adelante a pesar de todo. A ellos les gusta hacer los cambios necesarios y no les importa tomar decisiones no muy respaldadas.

Como el nombre lo implica. Ellos tratan de imponer alguna forma y patrón al grupo, pueden ser de discusiones o actividades. Son probablemente los miembros más efectivos de un equipo en garantizar acciones positivas.

Contribución:

Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.

Fortaleza:

Manejan y retan la inercia, lo no productivo, complacencia y decepción personal.



Debilidades:

Tienden a provocar irritación, impaciencia y la tendencia de ofender a otros.

2.- CREATIVO O CEREBRO (CE)**Tipo de rol:**

Mental

Características:

Individualistas, con una mente seria y nada ortodoxa.

Los plantadores son innovadores, inventores y pueden ser muy creativos. Ellos son los que plantan la semilla y las ideas de los cuales los mejores proyectos se consolidan. Usualmente ellos prefieren trabajar por su cuenta y a cierta distancia de otros miembros del equipo, usando su imaginación y trabajando de una manera no ortodoxa. Ellos tienden a ser introvertidos y reaccionan muy fuertemente a la crítica y a ser alabados. Sus ideas muy a menudo son radicales y pueden no tener bases prácticas.

Son independientes, inteligentes, originales y pueden ser débiles en comunicarse con otras personas con una onda de longitud diferente a la de ellos.

Función:

La mayor función de los plantadores es de generar nuevas propuestas y solucionar problemas complejos. Los plantadores son usualmente necesitados en las fases iniciales de un proyecto o cuando un proyecto no esta progresando. Los plantadores usualmente han hecho historia como fundadores de compañías o creadores de nuevos productos.

Contribución:

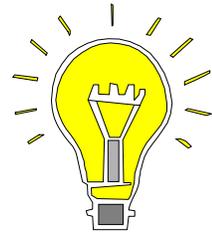
Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.

Fortaleza:

Genios, imaginativos, intelectuales y con conocimientos.

Debilidades:

Son despistados se inclinan a estar en desacuerdo con detalles prácticos o protocolo.



3.- COORDINADOR (CO)

Tipo de rol:

Social

Características:

Calmado, seguro de si mismo y controlado.

La cualidad que distinguen al coordinador. Es la destreza que tiene en lograr que otros trabajen en un objetivo compartido.

Maduro, confiable, seguro y rara vez delega. En relaciones interpersonales es rápido en reconocer talentos individuales y usarlos para alcanzar los objetivos del grupo. Mientras que el coordinador no es necesariamente el miembro más inteligente del equipo, tiene mucha experiencia y generalmente inspiran respeto.

Función:

El coordinador es persona útil, para estar encargado de un equipo con diversas destrezas, talentos y características personales. Se desenvuelve mejor cuando trata con colegas de igual o cercano rango que con subordinados.

Su creencia podría ser “consultar con control” y usualmente cree en manejar los problemas con mucha calma. En algunas organizaciones el coordinador se inclina a chocar con los modeladores debido a su contradictorio estilo de administración.

Contribución:

Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.

Fortaleza:

Son bienvenidos todos los contribuidores potenciales de acuerdo a sus méritos y sin perjuicios, pero sin perder nunca la noción del objetivo principal.

Debilidades:

No pretenden tener habilidades intelectuales o creativas.



4.- EVALUADOR O MONITOR EVALUADOR (ME)

Tipo de rol:

Mental

Características:

No emocionales, prudentes y serios. Los monitores evaluadores tienen una mentalidad muy seria, individuos prudentes con una inmunidad establecida para no ser muy entusiastas. Son lentos en decidir prefieren pensar las cosas, usualmente, con una alta capacidad de pensamiento crítico. Los buenos monitores evaluadores tienen la capacidad para tomar decisiones críticas; en el cual toman todos los factores para ser analizados y rara vez dan malos consejos.

Función:

Los monitores evaluadores se encuentran en su ambiente cuando analizan problemas, evalúan ideas y sugerencias.

Son muy buenos cuando tiene que poner en la balanza los pros y los contras para opciones. Los que lo ven desde afuera para ellos son secos, aburridos y hasta críticos en extremo. Algunas personas se sorprenden cuando se convierten en gerentes.

Sin embargo, muchos monitores evaluadores ocupan posiciones claves en planeamiento, estrategias y logran concretar citas a un nivel elevado donde relativamente un número mínimo de decisiones pueden desencadenar consecuencias mayores.

Contribución:

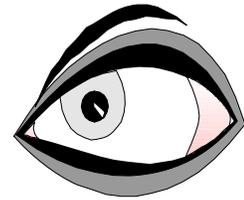
Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.

Fortaleza:

Juicio, discreción y cabeza dura.

Debilidades:

Falta de habilidad para motivar a otros.



5.- INVESTIGADOR DE RECURSOS (IR)

Tipo de rol:

Social

Características:

Extrovertidos, entusiastas, curiosos y comunicativos.

Los investigadores de recursos son buenos comunicadores adentro y fuera de la organización. Son negociadores natos.

Se adaptan a explorar nuevas oportunidades y logran desarrollar contacto.

A pesar que no son necesariamente una gran fuente de recursos de ideas originales, son perspicaces en recoger las ideas de personas y construir un esquema a través de ellas. Tiene la habilidad de encontrar que está disponible y que se puede hacer. Usualmente dan una calurosa bienvenida, debido a su naturaleza extrovertida.

Investigadores de recursos tienen una personalidad relajada con un sentido fuerte intuitivo y la capacidad de ver las posibilidades de algo nuevo.

Sin embargo, al menos que ellos permanezcan estimulados por otros, su entusiasmo rápidamente decae.

Función:

Investigadores de recursos son rápidos en ver y explorar oportunidades. Tienen la habilidad de pensar objetivamente y de comprobar la información de otros. Son las mejores personas para establecer contactos externos, buscar recursos fuera del grupo, y llevar a cabo cualquier negociación que se requiera.

Contribución:

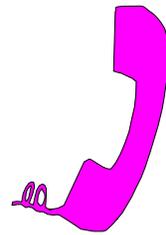
Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.

Fortaleza:

Capacidad de encontrar gente útil con ideas prometedoras u oportunidades, en general una fuente de vitalidad.

Debilidades:

Con tendencia a perder el interés una vez la fascinación original haya pasado.



6.- IMPLEMENTADOR (ID)

Tipo de rol:

Acción

Características:

Los implementadores son muy organizados les gusta la rutina y tiene un sentido común práctico y son autodisciplinados.

Ellos favorecen el trabajo duro y resuelven los problemas de una manera sistemática. Desde un punto de vista más comprometedor son muy leales a la organización y les importa poco sus intereses personales. Sin embargo, los implementadores pueden encontrar dificultad en adaptarse a nuevas situaciones.

Función:

Los implementadores son útiles porque se puede contar con ellos y tienen la capacidad de llevar a cabo un objetivo. Ellos triunfan porque tienen un sentido de los que es adaptable y relevante. Se dice que muchos ejecutivos solamente hacen el trabajo que desean hacer y rechazan aquellas asignaciones las cuales no les agrada. Pero por lo contrario, los implementadores harán lo que hay que hacer. Buenos implementadores a menudo avanzan a una alta posición administrativa por tener la virtud de organizar bien sus asignaciones y tener efectividad en cuanto se refiere al trabajo a realizar.

Contribución:

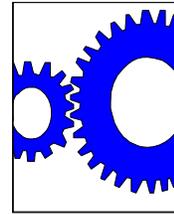
Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.

Fortaleza:

Habilidad de organizar, sentido práctico común, trabajan duro y son autodisciplinados.

Debilidades:

Falta de flexibilidad, resistencia a las ideas no aprobadas.



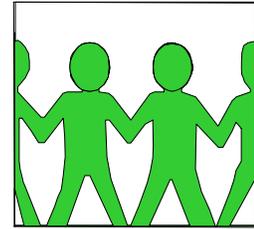
7.- COHESIONADOR (CH)

Tipo de rol:

Social

Características:

Socialmente orientados, muy sencillos y sensibles.



Los trabajadores en equipo son los que dan más soporte a los miembros del equipo. Ellos son sencillos sociables y les preocupa las otras personas; con una gran capacidad de flexibilidad y se adaptan a diferentes situaciones y personas. Los trabajadores en equipo son perceptivos y diplomáticos, son buenos escuchando y generalmente son miembros muy populares del grupo. Ellos no manejan la presión o las situaciones que involucran la necesidad de confrontación.

Función:

La función que desempeñan los trabajadores en equipo, es prevenir problemas interpersonales en un equipo y permitir que cada uno contribuya de una manera efectiva. Ya que a ellos no les gustan las contradicciones, irán hasta los extremos para evitarlo. La diplomacia y las habilidades perspectivas de los trabajadores en equipo se convierten en habilidades reales, especialmente bajo un régimen gerencial donde los conflictos pueden ocurrir o pueden ser evitados.

Los trabajadores de equipo como gerentes, no son vistos como una amenaza para nadie y es por esto que pueden ser elegidos como el más aceptado y la gente trabaja a gusto bajo sus órdenes. Los trabajadores de equipos tienen un efecto lubricante en el equipo.

La moral es buena la gente tiende a cooperar mejor cuando ellos están cerca.

Contribución:

Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.

Fortaleza:

La habilidad de responderle a la gente en situaciones y promocionar el espíritu del equipo.

Debilidades:

Indecisiones en los momentos de crisis y algo de fracaso para proporcionar un liderazgo a otros.

8.- CULMINADOR O FINALIZADOR (FI)

Tipo de rol:

Acción

Características:

Ordenador, concienzudo y ansioso.

El culminador – finalizador tiene una gran capacidad de seguir al pie de la letra las instrucciones; presta atención a los detalles y rara vez comienza lo que no pueden terminar. Es motivado por ansiedades internas es introvertido el cual no necesita mucho estímulo externo o incentivos. El culminador-finalizador no le gusta los descuidos y no es tolerante con aquellos que no se comprometan con el proyecto. Se niegan a delegar; prefieren manejar todas las destrezas por ellos mismos.

Función:

El culminador – finalizador es insustituible donde sea necesario una destreza que requiera concentración y un alto grado para conseguir el fin adecuado. Tiene un sentido para las urgencias en un equipo y son buenos en lograr horarios concretos para reunirse. En la parte administrativa trabaja con altos niveles de ética profesional el cual desea y está muy consciente de la precisión; atención a los detalles y los sigue.

Contribución:

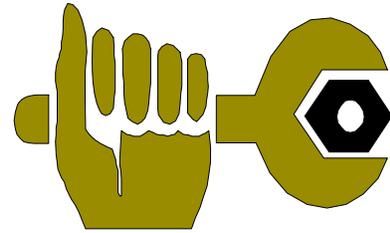
Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.

Fortalezas:

La capacidad de llevar a cabo sus promesas y trabajar en un alto nivel operativo.

Debilidades:

Tendencia a preocuparse por las cosas pequeñas y una negación a entregar el trabajo al menos que esté termina



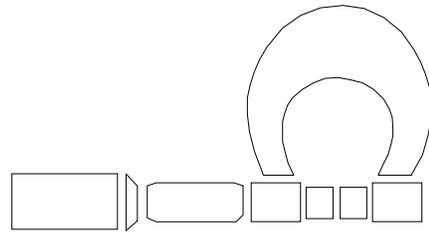
9.- ESPECIALISTAS (ES)

Tipo de rol:

Mental

Características:

Profesionales, emprendedores, dedicados.



Los especialistas son individuos dedicados, los cuales se sienten orgullosos de ellos mismos cuando adquieren destrezas técnicas y conocimientos especializados. Sus prioridades son de mantener su posición profesional y avanzar en su propio objetivo. Mientras ellos muestran mucho orgullo en su propio trabajo. Usualmente, no tienen interés en otros trabajos de otras personas y en las personas como individuos.

Eventualmente, el especialista es el experto por trabajar duro.

Pocos poseen la simple mentalidad, dedicación y aptitud para convertirse en especialistas de primera clase.

Función:

Los especialistas son partes importantes en algunos equipos, pues ellos tienen las raras destrezas en el cual los servicios o el producto de la organización está basado. Como gerentes, piden apoyo porque saben más acerca del asunto más que ningún otro y usualmente pueden ser llamados para tomar decisiones basada en una gran experiencia.

Contribución:

Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.

Fortalezas:

Tienen conocimientos o destrezas técnicas.

Debilidades:

Colaboran solamente en un fuerte muy definido.

Según investigaciones de Belbin (1.993a), los equipos con desempeños más relevantes fueron los que tenían un balance relativo de los diferentes roles. La ausencia de roles como “creador” o “investigador” puede propiciar el logro de consenso más rápido, pero menor riqueza de ideas. La ausencia de “impulsores” puede generar

indiferencia en el equipo; la de “culminador” o “especialista” puede hacer más difícil la concreción y puesta en práctica de las ideas.

De hecho, es importante conocer las posibles combinaciones de roles que pueda presentar cada integrante de un equipo, estas combinaciones corresponden a los roles naturales de cada uno de los participantes del equipo los cuales no se manifiestan de forma individual, sino de forma combinada, estas conforman un patrón de comportamiento particular a los que se les ha asignado alias para describirlos de acuerdo a los comportamientos que las personas asumen, a continuación se muestran detalladamente en el cuadro 2.

Cuadro N° 2: Combinaciones de Roles de Belbin y sus alias

Par de Roles	Alias	Par de Roles	Alias
IR - ES	COLECCIONA MARIPOSAS	CO - CH	CONSEJERO
IS - CO	JEFE	ME - ID	PLANIFICADOR
ME - ES	CALCULADOR	ME - CH	CONCIENCIA EQUIP.
CE - CH	TALENTO OCULTO	CO - FI	EDITOR
CE - IS	REBELDE	IS - FI	TENAZ
IR - ME	DETECTIVE	IR - IS	DINAMO
CH - ES	APOYO TÉCNICO	CE - CO	NAVEGADOR
IS - ME	INQUISIDOR	IR - FI	CONTRATISTA
ME - FI	CORRECTOR	ID - CO	ORGANIZADOR
CH - FI	EMPLEADO DEL MES	CE - FI	ESCULTOR
CE - ME	CEREBRO	ID - CH	ADAPTABLE
ID - FI	ACTIVO	IS - ID	DIR. DE TAREAS
FI - ES	PERFECCIONISTA	CO - ES	LÍDER PROYECTO
IS - CH	CAPITÁN DEL EQUIPO	IR - ID	DESCUBIRDOR
ES - CE	PROFESOR	CE - IR	EXPLORADOR
ID - ES	REPARADOR	IS - ES	APISONADORA
CO - ME	JUEZ	IR - CO	FACILITADOR
IR - CH	COMUNICADOR	CE - ID	ARQUITECTO

Fuente: Belbin, 1988

Adicionalmente, se ha encontrado la importancia de los roles para cada fase de un proyecto o tarea e ejecutar, la presencia de ciertos roles en combinación en el equipo

hacen que dichas fases se ejecuten de forma eficiente, por ejemplo, cuando se plantean las necesidades de un proyecto se requiere un jefe, un explorador para generar ideas, para planificar es ideal un calculador, un comunicador para generar contactos y comunicaciones eficientes, para organizar por supuesto un organizador, una persona activa para hacer el seguimiento de la tarea, el cuadro 3 muestra los roles ideales a estar presente en cada etapa de un proyecto.

Cuadro N° 3: Roles por Fase del proyecto o tarea

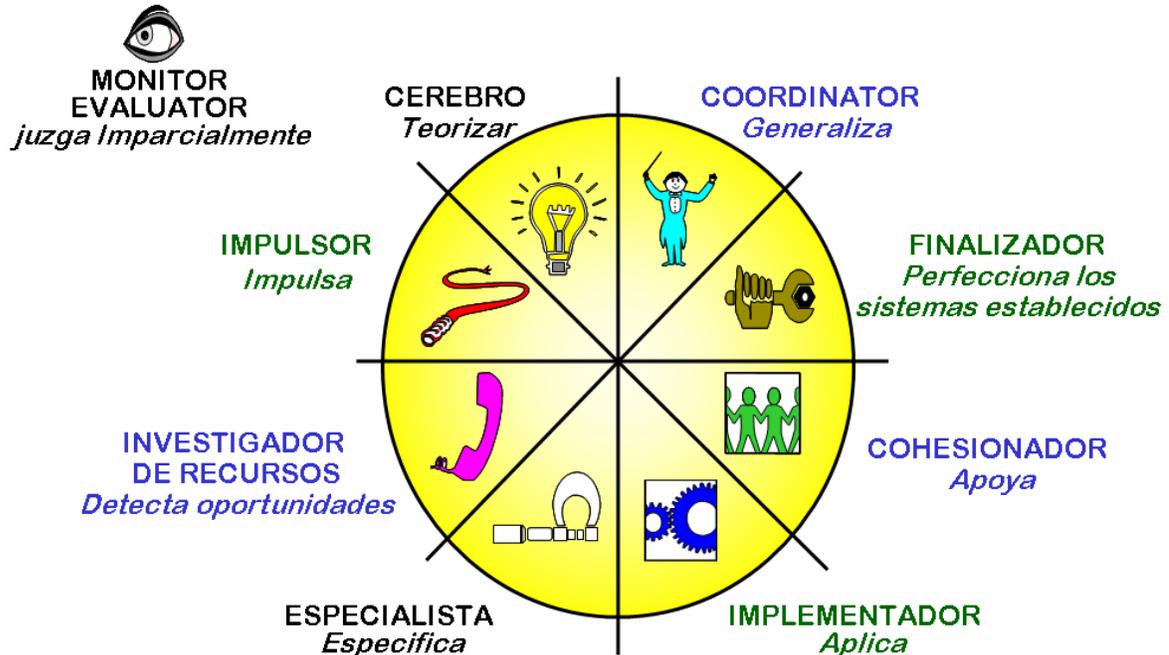
ETAPA	ROLES	
Necesidades	IS 	CO 
Ideas	CE 	IR 
Planes	ME 	ES 
Contactos	IR 	CH 
Organización	ID 	CO 
Seguimiento	FI 	ID 

Fuente: Belbin, 1988

Así como los roles tienen sus combinaciones típicas e ideales, también tienen sus incompatibilidades, siendo este un aspecto de gran importancia a conocer, debido a que tener el conocimiento de este tema nos permite trabajar en la armonía del equipo en los momentos de generación de conflictos constructivos del trabajo, sin que se vea afectado el enriquecimiento de la labor y por supuesto, al tener esta información, se comprenden mejor dichas situaciones de conflicto y se evitan los roces entre los

integrantes del equipo por las diferencias en compatibilidades en cuanto a actitud que se puedan generar.

Figura N° 1: Funciones de Equipos opuestas



Fuente: Belbin, 1988

El valor de la teoría de los roles de equipo radica en permitir a una persona en particular, o a un equipo, beneficiarse del conocimiento personal en cuanto a sus roles, sus ventajas, sus compatibilidades e incompatibilidades y de esta manera adaptarse a las exigencias o necesidades del entorno.

Por otro lado, Belbin (1981) hace una clasificación de los roles ya citados según lo familiar que le puedan ser a una persona, a saber: Roles Naturales, Roles capaces de Asumir y Roles evitados. Donde los roles naturales son los más familiares que puede tener una persona y que habitualmente coinciden con la preferencia en actitud de una persona. Además de estos roles, existen otros roles secundarios, dentro del perfil de la propia persona, que esta es capaz de realizar cuando la situación así lo requiere, y se

llaman roles capaz de asumir. Ahora bien, la posibilidad de asumir roles secundarios tiene límites, a partir de los cuales, las personas tienden a descartar algunos comportamientos, llamándose estos los roles evitados. Es importante conocer estos tres tipos de roles, ya que pueden ser la base para potenciar roles que el equipo requiera.

Cabe destacar que hoy en día esta metodología ha sido adoptada por grandes universidades, empresas e instituciones como las Naciones Unidas o la Comisión Europea.

Aspectos importantes para lograr el éxito de un equipo

Según Salmón (2003) corresponden a:

- La Motivación dirigida al objetivo o meta de todos los miembros.
- Intercambio de comunicación efectiva entre los participantes.
- Sistema de “Jerarquía” integral.
- La implementación de la “Crítica Constructiva”. La posible falla o deficiencia es analizada de manera objetiva por el equipo y corregida mediante sugerencias y recomendaciones que refuercen el esfuerzo que produjo la falla, así mejorando los métodos, acelerando los procesos, motivando y sacándole provecho al error o deficiencia.
- Cultura fundamentada en la unificación del equipo con una estrecha relación interpersonal de los miembros.
- El sólido y firme compromiso de los miembros de alcanzar la meta trazada en tiempo real.
- Capacidad psicológica e intelectual del equipo para enfrentar los obstáculos o circunstancias buscando solamente las soluciones sin ningún momento entrar en “Críticas” o argumentos que sólo producen la desmotivación y los retrasos en la productividad y autoestima de los miembros.

Estos siete puntos son vitales para poder desarrollar un proyecto o lograr una meta utilizando el método o, más bien cultura del “Trabajo en Equipo”. También podemos aplicar esto no sólo a las empresas sino a la sociedad en general. La Competitividad de una empresa se basa en su organización operacional la cual

establece su productividad. Las empresas vanguardistas no contienen excesos sus operaciones carecen de desperdicios en todas la áreas. Operan con una dinámica proactiva y con miras hacia el futuro y las oportunidades que este puede ofrecer.

Para Martínez (2006) los equipos eficientes deben presentar una serie de propiedades, que se presentan a continuación:

- Metas y objetivos comunes que permite unir esfuerzos;
- Conformación de normas de comportamiento que establece límites de interacción para sus relaciones personales y laborales que permita contribuir el logro de los objetivos;
- Establecimiento de roles que posibilita diversos patrones de liderazgo entre sus miembros de acuerdo a las características personales y profesionales de cada uno.
- Buen ambiente de trabajo que empieza con la disposición de los asientos que fomenta una participación plena, donde los integrantes puedan obtener una integración completa;
- Un número óptimo de miembros, que depende de la naturaleza de la tarea y de la necesidad de asegurar una buena interacción;
- La unión de esfuerzos de cada uno de los miembros del equipo;
- Las reglas del grupo o principios de conducta establecidos o percibidos para dirigir el deber del grupo;
- El consenso que se refiere a la toma de decisiones producto de la reflexión, interacción y acuerdo total;
- La preparación de los temas de trabajo y discusión, los cuales deben ser compartidos y comunicados con anticipación con un alto grado de calidad en la información.

Planificación Estratégica

Raíces etimológica

Griego *strategos* = "Un general" ⇒ "ejercito", acaudillar. Diccionario Larousse. (1999)

Verbo griego *strategos* = "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Evolución de la planificación estratégica.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos aumenta, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en

qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Los primeros estudiosos modernos que plantearon el concepto de estrategia a los negocios fueron: Neumann y Morgenstern (1944), en su obra *La teoría del juego*; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”

Drucker (1954): “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”

Alfred Chandler (1962): “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1^{ra} definición moderna de estrategia “strategy and structure”)

Mintzberg (1975): “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planificación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60, el estilo de la P.E. ha pasado por varias fases.

A continuación, el Cuadro 4, muestra una tabla que resume la evolución de la Planificación Estratégica:

Cuadro N° 4: Fases de la Planificación estratégica

Década 60'	Década 70'	Década 80'	Década 90'
Aplicaciones por cada década			
Planificación para un período de estabilidad y crecimiento	Planificación para empresas en situación de ataque.	Planificación para recortes y racionalización	Planificación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década			
Proyecciones LP Presupuestos 5 años P. Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa Planificación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del calculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
Principales técnicas por década			
Proyección tecnológica Planificación de fuerza laboral Presupuestación del programa Análisis de vacíos Matriz de producto mercado	Planificación de escenarios , Apreciación del riesgo político Proyección social , Evaluación de impacto ambiental, Análisis de portafolio de negocios Curvas de experiencia Análisis de sensibilidad y riesgo, Presupuestación base cero	Creación de escaños competitivos, Filosofías y objetivos empresariales explícitos , Portafolios de tecnologías y recursos Empleados propietarios de acc. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas y externas	Formación de Liderazgo Benchmarking Holistica gerencial Inteligencia emocional Mejoras continuas Cuadro de indicadores

Fuente: Goodstein et al, 2004

Características de un Plan Estratégico

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenida en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma

Propósitos y objetivos del Plan Estratégico

Cualquier diferencia entre la situación actual y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro puede ser entendido como una deficiencia. Los propósitos y objetivos de la planificación estratégica consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Cuando hablamos de planificación estratégica hacemos referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que se propone responder los siguientes interrogantes:

Cuadro N° 5: Etapas de la Planificación estratégica

Preguntas	Etapas de la Planificación Estratégica
¿Cuál es la situación actual?	Diagnóstico de situación organizacional
¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?	Misión y visión de la organización
¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?	Estrategia
¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Programas
¿Cómo medir sus resultados?	Evaluación

Fuente: Goodstein et al, 2004

La Planificación Estratégica se puede resumir del siguiente modo:

- El punto de partida es la situación problema, expresada en un diagnóstico.
- El punto de llegada es la situación objetivo o deseada. Esta expresa la realización en el tiempo de la "imagen guía" que configura el ideal que se quiere alcanzar.
- Requiere que se analice la intervención de los diferentes actores sociales y de la política vigente.
- Propone integrar el aporte de la técnica de planificación con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas.
- La definición de objetivos resulta del consenso social entre los actores sociales implicados, ya que la organización que planifica es parte de un contexto y coexiste con otros actores.
- La organización tiene en cuenta el conflicto y el consenso como dos factores que están presentes en los procesos sociales y que condicionan la realización de su plan de acción.

En síntesis, la planificación estratégica articula "el puede ser" con el plano operacional "la voluntad de hacer". No supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia dónde nos queremos dirigir".

Fases de la Planificación Estratégica

En la planificación estratégica encontramos dos grandes momentos según Goodstein, (2004):

- El primero es el diagnóstico, que además supone confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional.
- El segundo es la formulación del plan estratégico

DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico se dan los siguientes pasos:

- Análisis de los fines: En el caso de organizaciones que dispongan de reglamentos o estatutos les será conveniente remitirse a ellos y rescatar fines, misión y visión de la organización. Aquellas organizaciones con menor formalización seguramente contarán con actas de reuniones u otros escritos que les permita identificar estos elementos.
- Recuperación de la Historia: Luego se intentará recuperar la memoria de la organización. Por ejemplo a través de entrevistas con los miembros, para conocer su historia organizacional, cuándo y por quién fue creada, con qué fines, los mitos, obstáculos, etc. Se investigará las dificultades, restricciones o limitaciones que se destacan en la historia institucional, de manera de centrar la atención de la organización en ellas con vistas a superarlas.
- Análisis de Resultado: Aquí es conveniente hacer un análisis de los logros a través de los antecedentes, documentos, resúmenes de información, etc.

Los objetivos que se persiguen en esta etapa son:

- Evaluar si los fines que se fijó la organización se adecúan a la misión que le dio origen.
- Evaluar si las estrategias, las formas, los modos definidos a partir de "la estructura organizacional" permiten a los miembros de la OC lograr los fines planteados.

- Identificación y análisis de Fortalezas y Debilidades: Se centrará la atención en la organización, sus lados positivos y sus puntos débiles y para ello se puede utilizar la matriz de análisis FODA.
- Identificación y análisis de Oportunidades y Riesgos: En este punto nos detenemos a analizar las oportunidades y riesgos que encontramos en el contexto. Una vez más se utilizara los instrumentos ya desarrollados y se pondrá la atención en destacar los comportamientos de otros actores externos en el contexto.
- Explicación de Expectativas: Aquí se revisan la misión y la visión, con la participación de todos los miembros. Se debe tratar de responder en este momento a la pregunta: ¿cuál es la nueva situación deseada?

En síntesis, esta etapa del diagnóstico es fundamental por varias razones: Permite identificar y analizar las tendencias más importantes en el desempeño de la institución, proporciona información confiable que servirá para elaborar estrategias institucionales adecuadas desde las cuales se puede formular la Planificación Operativa.

Al mismo tiempo se está promoviendo una cultura de recuperación y análisis de la experiencia institucional para mejorar los resultados, y generando un espacio de participación que fomente la discusión, la creatividad y la búsqueda de acuerdos y consensos de los miembros de la organización.

PLAN ESTRATEGICO

Para realizar el plan estratégico se recomiendan los siguientes pasos:

- Cuadro de futuro: En esta etapa se describe en grandes líneas el futuro deseado para la organización, en el mediano y largo plazo, pensando en los hechos pasados, las esperanzas, los

sueños, los peligros y las oportunidades actuales. Sobre la base de una imagen mental de futuro deseable para la organización se visualiza el camino a seguir. Esta imagen debe caracterizarse por ser realista y acorde a las expectativas de los miembros de la organización.

En este Cuadro de futuro se deben tener en cuenta aspectos tales como:

- Definir el rumbo, cómo organizarse y cuáles son los proyectos importantes para la OC.
- Aprovechar oportunidades y fortalezas.
- Aminorar las amenazas y debilidades.
- Diseñar nuevos servicios, productos o tecnologías y procesos que sean necesarios para el éxito de la organización en este nuevo contexto.
- Desarrollar programas de expansión y crecimiento.

Esta es, en definitiva, la etapa preparatoria para la toma de decisiones. Es el momento de identificar en grandes líneas los caminos a seguir y los recursos requeridos para una gestión exitosa. Así se retoma la visión y desde ahí se van definiendo grandes ejes de acción.

- Selección de estrategias: En esta etapa se seleccionarán las estrategias, los caminos o procedimientos e instrumentos a utilizar para responder a las nuevas exigencias que permitan ubicar a la organización en una situación ventajosa en el futuro.

Estos lineamientos estratégicos constituirán criterios básicos que permitan iniciar el proceso de planificación operativa en un futuro próximo.

El próximo paso es desarrollar planes operativos anuales que permitan ejecutar la estrategia diseñada.

Toma de decisiones

Herbert Simón (1993), Premio Nóbel de economía, afirma que la toma de decisiones es sinónimo de gerencia. El gerente es un tomador de decisiones.

El proceso de toma de decisiones básicamente consiste en la escogencia de una entre varias alternativas. Pero no se trata de un proceso sencillo porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbre, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada.

Cada día y en cualquier circunstancia se toman decisiones pero no siempre se tiene claro cual es el proceso por el cual se toman las mejores decisiones. Aún y bajo la presión del tiempo. Toda toma de decisión parte de la identificación de un problema, luego se establecen los criterios de solución, la evaluación de las alternativas de solución y la escogencia de una e ellas.

La definición de alternativas depende de las necesidades y condiciones específicas de cada momento. Simon (1993) plantea que si se tienen muchas soluciones, hay que elevar los criterios y si hay muy pocas, se deben bajar los criterios. Según estudios psicológicos, los seres humanos podemos manejar entre siete y tres alternativas simultáneamente.

Cómo tomar mejores decisiones

Lo primero que se necesita es manejar toda la información disponible. Esto implica dedicar tiempo a la búsqueda de datos.

El segundo paso consiste en tratar de usar métodos cuantitativos.

El proceso de toma de decisiones es bastante complejo y sin embargo se reproduce a cada momento en el funcionamiento de nuestro cerebro. El cerebro humano es como una computadora que, a través de reacciones químicas, detecta problemas, recoge información y analiza opciones. El lado izquierdo del cerebro se encarga de portar las soluciones lógicas y de un carácter mecánico, el lado derecho aporta ideas creativas e innovadoras.

Esta misma situación se presenta en las empresas en las cuales algunos sectores y departamentos actúan como el lóbulo cerebral derecho y otras como el izquierdo.

Aunque tradicionalmente la toma de decisiones en una empresa recae sobre la cúpula, se debe procurar que esta delegue esta responsabilidad en todos los niveles de manera que todos comprendan la importancia de estos procesos y se comprometan con la ejecución de las acciones decididas.

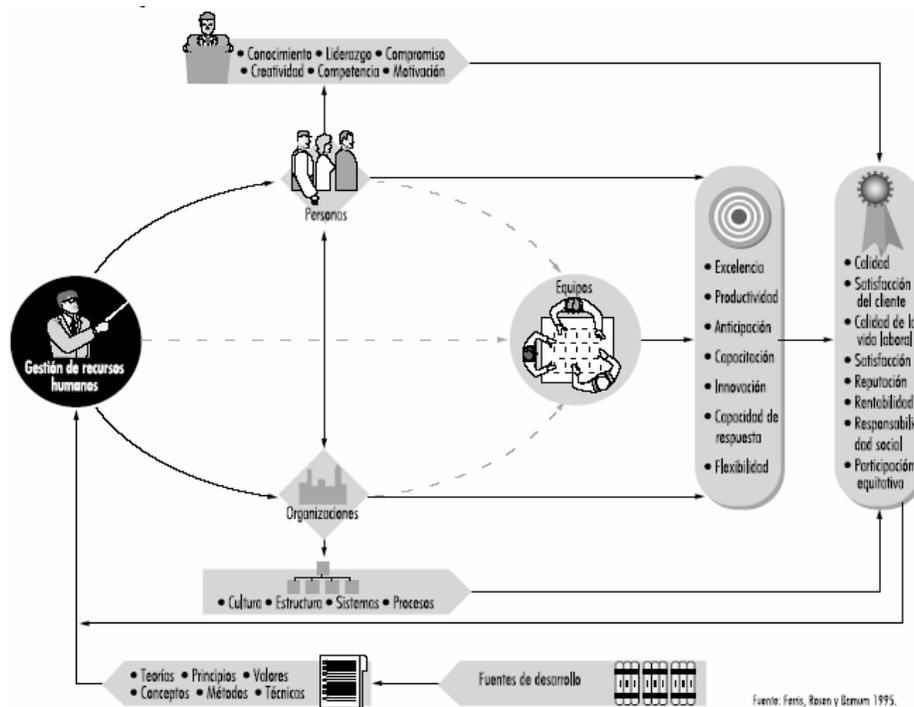
Gestión del Recurso Humano

Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos se ha definido como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones” (Ferris, Rosen y Barnum 1995; véase la Figura 2).

La Gestión del Recurso Humano aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Se trata de un término que suele describir el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores, normalmente, aunque no siempre, en centros de trabajo sin presencia sindical, con el fin de motivarles para que aumenten su productividad.

Figura Nº 2: Resumen de la Gestión Humana



Fuente: Ferris et al, 1995

Esta área de estudio se formó sobre la base de la fusión de diversas teorías de la gestión científica, del trabajo social y de la psicología industrial en la época de la primera Guerra Mundial y ha experimentado una evolución considerable desde entonces. Actualmente, se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación y la selección, la evaluación del rendimiento, la formación, la mejora de las cualificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación. La gestión de recursos humanos se ha propuesto como alternativa al “fordismo”, el tipo de producción tradicional basada en la cadena de montaje, en el que los ingenieros se ocupan de la organización del trabajo y las tareas asignadas al personal se dividen y circunscriben específicamente. Las formas habituales de participación de los trabajadores están representadas por los sistemas de planteamiento de sugerencias, las encuestas sobre actitud, los planes de enriquecimiento del puesto de trabajo, el trabajo en equipo y otros mecanismos de capacitación, la optimización de los programas relativos a la vida laboral y la creación de círculos de calidad y grupos de acción.

Los recursos humanos constituyen el talón de Aquiles de las políticas de modernización. Modernizar significa cambiar la cultura de la organización y, por tanto, incidir sobre valores y actitudes de las personas que trabajan en el sector público y empresarial y, como es de sobra conocido, no hay fórmulas mágicas para este propósito y menos para organizaciones del tamaño y la complejidad de la Administración Pública

Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los recursos humanos y, más concretamente, el tránsito de la tradicional administración de personal a la gestión estratégica del capital humano, lo que es válido también para el sistema empresarial.

Gestión Estrategia del Recurso Humano

Cuando se habla de gestión estratégica de recursos humanos, en realidad se está hablando de formas de pensar y de hacer completamente diferentes a cuando se hace referencia a la administración de personal y que inciden sobre los valores, por tanto, en la cultura de las organizaciones.

Esta gestión estratégica de los recursos humanos se reconoce por cuatros aspectos significativos tales como:

- Considerar los recursos humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que poseen y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización. Para ello se proponen diversas políticas de personal que propician una gestión avanzada de los recursos humanos más allá de la tradicional administración de personal que lo considera un costo, de ahí su reducción por cualquier motivo.
- Tener un enfoque proactivo en la ocurrencia de problemas al tomar decisiones y accionar anticipadamente para eliminar o disminuir su efecto. En cambio con el enfoque de personal se reacciona después de ocurrido el problema.
- Desarrollar una gestión integradora, es decir las funciones a realizar tienen una interrelación que permite generar valor agregado en el proceso y ventajas competitivas; se enfoca a una gestión por competencias, a una gestión del conocimiento, son organizaciones que aprenden. El enfoque tradicional las considera actividades independientes cada una guiada por su propia tradición práctica.
- Tener un nivel estratégico al estar ubicada en el ápice de la organización, allí donde se toman las decisiones importantes, pero es responsabilidad de toda la organización, sin dejar de considerar su carácter funcional que asesora y orienta la actividad, y un nivel operativo que corresponde a todo aquél que tenga subordinados, siendo aquí donde se ejecutan propiamente las funciones.

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos genera, en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado reconocido por toda la organización y para esto es necesaria la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, sino todos en general.

A continuación se sintetizan algunas de las funciones más importantes de la Gestión de los Recursos Humanos:

- La planificación tienen por objetivo prever la fuerza laboral necesaria, entendiéndose como las competencias que la organización necesitará en cada momento y lugar. La planificación de los recursos humanos debe tener como premisa el análisis y descripción de los puestos de trabajo, partiendo de las competencias exigidas por el puesto.
- El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, y debe lograr una cantidad y calidad de candidatos que garantice una buena selección; en esto influye la experiencia del reclutador, lo acertado de la información que se brinde por la organización, se solicite por el candidato, y de la fuente de reclutamiento escogida, ya sea interna o externa.
- La selección de personal tiene como objetivo dotar a la organización de una fuerza de trabajo con las competencias necesarias que garanticen un buen desempeño; este es un proceso de comparación y decisión, que se apoya en diversas técnicas para lograr un resultado de calidad.
- La inducción son acciones encaminadas a lograr la instalación y adaptación de los nuevos trabajadores a su grupo de trabajo y, por tanto, a la cultura de la organización.
- La capacitación y el desarrollo de carrera constituyen procesos permanentes, sistemáticos y planificados, basados en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, de los grupos e individuos, orientados a cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad de su trabajo y la eficacia de su organización.
- La gestión del desempeño está estrechamente vinculada a la evaluación de las competencias, del potencial y a los resultados obtenidos, lo que permite tener

un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo a la vez que constituye un ente motivador del mismo y de su desempeño respecto a las nuevas exigencias, que logre elevar la motivación con nuevas formas de estimulación y contribuya a hacer coincidir las necesidades de los individuos que trabajan en la organización con la misión y los objetivos de esta, dando respuesta en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad.

- La remuneración parte de la valoración de los puestos de trabajo y se basa en los resultados obtenidos de forma individual y colectiva, por lo que tenderá a ser un componente variable favoreciendo la eficacia que debe primar en las organizaciones.

- Las promociones se apoyan cada vez más en la competencia de los individuos, por lo que el concepto de evaluación del desempeño, de evaluación del potencial y el desarrollo de carrera prevén la evolución futura de los recursos humanos dentro de la organización.

- Las estructuras organizativas cada vez más planas y flexibles, conllevan la disminución de los niveles intermedios, propiciando una mayor descentralización, una mayor autonomía en la toma de decisiones, lo que exige mayores competencias y más responsabilidad de todos los trabajadores.

- Los sistemas de trabajo están compuestos por el contenido del puesto, la tecnología del mismo, las personas, el estilo de dirección, las políticas y prácticas de la organización. Debemos tener en cuenta que el vínculo directo del trabajador con la organización es su puesto de trabajo, de ahí que sea el punto de partida para todo el proceso de la gestión de recursos humanos.

El desarrollo de estos procesos caracteriza la Gestión de los Recursos Humanos como una actividad estratégica e integradora, pues todas las decisiones y acciones están íntimamente relacionadas entre sí y deben responder a los objetivos estratégicos que se trace la organización.

La actividad de los Recursos Humanos se convierte en una función eminentemente directiva, macroorganizacional y en constante transformación, más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo

Modelos de planificación estratégica de Recurso Humano

La gestión estratégica de recursos incluye entre sus actuaciones la planificación

Diferentes organizaciones y empresas han creado distintos modelos de planificación estratégica de RRHH:

- Nivel táctico: modelo de plan estratégico de RRHH para una unidad de negocio. Se caracteriza por:
 1. La importancia dada al análisis de la cultura y valores de la organización
 2. La conciencia de que el proceso de planificación estratégica es un proceso continuo
- Nivel global de planificación estratégica: modelo comúnmente establecido por empresas transnacionales y particularmente por la Administración Federal Estadounidense para el gobierno federal. Se caracteriza por:
 1. Participación en su elaboración de los directores de personal de todas las agencias federales. Definición de la visión de éxito del sistema de gestión de RRHH. No es una visión interna, sino externa basada en la percepción que los “agentes críticos” tienen de lo que es éxito o no
 2. Definición del objetivo central del proceso: “que la administración cree un sistema que permita atraer, desarrollar y retener la fuerza de trabajo de la calidad y representatividad social que cada Agencia necesita para cumplir su misión”. Se basa en una estrategia complementaria entre los órganos horizontales y los de línea, así como voluntad conjunta de actuar

De la comparación de los dos modelos surge un marco teórico como paradigma flexible en torno al que articular los planes estratégicos de RRHH. Implica a la administración central:

- Es necesario definir la política de personal en el nivel central del sistema de acuerdo con el modelo de planificación global

- Cada organización pública debe elaborar su propio plan técnico de acuerdo a criterios globales y sus necesidades.
- Cada unidad de RRHH debe elaborar su propio plan operativo para servir a los otros dos.

Implantación de un plan estratégico de Recurso Humano

La implantación se corresponde con el nivel directivo de la gestión estratégica, facilitado por la existencia previa de un plan estratégico de negocio y gestión estratégica global de la organización. No pueden gestionarse planes sin los responsables en el diseño e implantación. Por ello se basa en la idea de las *unidades estratégicas de negocio*.

Estas unidades están formadas por un equipo de planificadores que deben identificar y evaluar riesgos y oportunidades, así como elaborar estrategias competitivas. El resultado final es la reformulación constante del plan estratégico, sometido a la cúpula de la organización para su aprobación.

A partir de este momento, la unidad de RRHH modifica el plan estratégico de RRHH existente.

El proceso de implantación tiene las siguientes actuaciones:

- Analizar como las diferentes áreas ejecutan la estrategia vigente
- Analizar como el nuevo plan afectara la forma de trabajar
- Identificar los puestos clave para gestionar el plan estratégico de la organización
- Definir el personal y presupuesto que serán necesarios
- Establecer tablas de sustituciones para la organización del futuro
- Garantizar el presupuesto necesario para el funcionamiento del plan
- Precisar el sistema de prioridades

El plan deberá ser negociado con los sindicatos por lo que será necesario mantener un sistema de relaciones sindicales que apoye el proceso de gestión estratégica

PMI y la Gestión del Recurso Humano, PMI (2002):

El PMI fue fundado en 1969 y en los últimos 10 años ha estado particularmente muy activo. Tiene más de 200.000 asociados y 120.000 certificados como PMP. El PMI está distribuido en más de 125 países de los cinco continentes y el 73% de sus asociados están organizados en 247 capítulos. Hay además, 16 capítulos potenciales. El 28% de sus miembros están organizados en 30 Grupos de Interés (SIG). Por su lado, el Project Management Institute - Capítulo de Venezuela se estableció en 1994, PMI (2002), promovido por un grupo de profesionales venezolanos, dedicados a la gerencia de proyectos. El PMI-V fue el primer capítulo en ser fundado en América del Sur. En la historia del Capítulo se han certificado alrededor de 200 PMP.

Definición de Gestión de Proyectos (GP): “es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para proyectar actividades destinadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios¹ de un proyecto”

- Esto supone buscar un equilibrio entre demandas contrapuestas en alcance, tiempo, costo y calidad.
- Requerimientos identificados (necesidades) y requerimientos no identificados (expectativas).
- Beneficiarios con diferentes necesidades y expectativas.

El Modelo PMI para la Gestión de Proyectos

Propuesto por el Project Management Institute de USA. En este marco formal se describen las materias que forman la GP en términos de sus procesos componentes:

- Gestión de Proyectos (GP) / Project Management (PM). Materias:
- Gestión de la Integración / Project Integration Management.
- Gestión del Alcance (ó ámbito) / Project Scope Management.
- Gestión de los Tiempos / Project Time Management.
- Gestión de los Costes / Project Cost Management.
- Gestión de la Calidad / Project Quality Management.

- Gestión de los Recursos Humanos / Project Human Resource Management.
- Gestión de las Comunicaciones / Project Communications Management.
- Gestión de Riesgos / Project Risk Management.
- Gestión de Adquisiciones /Project Procurement Management.

Gestión de los Recursos Humanos según PMI

Objetivo: conseguir el uso más efectivo de las personas que participan en el proyecto.

Procesos:

- Planificación organizacional: identificar, documentar y asignar roles y responsabilidades, y documentar las relaciones.
- Adquisición del personal: conseguir los recursos humanos necesarios y asignados para trabajar en el proyecto.
- Desarrollo del equipo: desarrollar competencias individuales y colectivas para mejorar la realización del proyecto.

Gestión de Desempeño según PMI

Es un proceso continuo de fijación de objetivos y metas de trabajo, análisis del desempeño y de logros individuales y grupales obtenidos durante un período determinado. Está enfocado al mejoramiento y desarrollo de personal.

El proceso está diseñado para:

1. Generar procesos de evaluación, retro-alimentación, planificación y seguimiento de metas y objetivos comunes
2. Mejorar el desempeño en lo relativo a eficiencia y/o calidad en las labores
3. Proveer información a sistemas de reconocimientos orientados a incentivar logros y resultados excepcionales
4. Proveer información para planes y programas de desarrollo de personal

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de recursos humanos, esfera que tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los

aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales. Esto conlleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

La Administración Pública y Empresarial no escapan a estos cambios que inciden directamente sobre el Modelo de Gestión de Recursos Humanos, siendo su componente más delicado y complejo, al enfrentar con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio.

Parece evidente que una gestión eficaz de los recursos humanos debe estar concebida en las estrategias globales para satisfacer tres objetivos fundamentales:

- La obtención de mayores beneficios sociales.
- El desarrollo de las organizaciones.
- La satisfacción de intereses y aspiraciones de las personas que integran dichas organizaciones.

Partiendo de este enfoque y de la necesidad que tiene nuestro país de elevar las competencias en la esfera de Gestión de los Recursos Humanos, con una orientación gerencial más avanzada, se hace necesario el entrenamiento de todos los directivos en este campo.

2.3. Marco Organizacional

HISTORIA

La historia de ALPINA es la historia de dos hombres que, con su visión futurista y su amor por el trabajo y por estas tierras llegaron a Colombia en 1945, procedentes de Suiza.

Don Walter Goggel, quien recibió de su abuelo la oportunidad de montar un negocio propio cerca de Lucerna, al presentir los vientos de guerra y tras consultar un atlas de América Latina, emigró al Ecuador con su familia y se instaló al sur del país, donde se dedicó a la agricultura.

Así escribió a Max Bazinger, su amigo de juventud, y lo invitó a que se trasladara a trabajar con él. Don Max accedió y se desplazó soltero al Ecuador, donde dos años más tarde conoció a Gertrud Gloor, con quien contrajo matrimonio. Juntos iniciaron la fabricación de quesos y mantequilla, pero el trabajo no prosperó debido a lo incierto del mercado y a las precarias condiciones de agua y luz tan necesarias en la elaboración de productos de óptima calidad.

Estando en el Ecuador, Don Max Bazinger fue invitado a Colombia por un amigo Suizo para explorar las posibilidades de trabajo en nuestro país. Así decidieron, junto con Don Walter Goggel, probar suerte en tierras colombianas. Juntos viajaron en búsqueda de zonas ricas para el acopio de leche. Conocieron el Valle de Sopó -en la Sabana de Bogotá, Colombia- y quedaron fascinados por su similitud con el paisaje suizo. Al ir hasta el pueblo, les surgió la idea de establecerse para fabricar quesos y mantequilla.

En ese entonces compraban 500 botellas de leche y manualmente elaboraban el queso diario. Con el tiempo aseguraron un pequeño mercado y el número de botellas de leche procesadas por día aumentó rápidamente.

Lleno de optimismo se veía a Don Max montar en una carreta tirada por un caballo, cuando iba a la finca productora a recoger la leche en cantinas. Mientras tanto, fue Walter Goggel quien, con un sello que contenía el nombre de ALPINA en manuscrito y

en color verde, lo estampó sobre uno de los quesos dando origen al logotipo de la Compañía.

Figura N° 3: Logotipo de Alpina Productos Alimenticios



Fuente: www.alpina.com, 2007

Traspassando fronteras, en septiembre de 1994 se dio inicio a las operaciones de comercialización de los productos Alpina en Venezuela y meses más tarde, la compra de la planta de la Compañía Favensa, significó el arranque de la operación industrial de Alpina en el exterior. Desde el mes de noviembre de 1995 quedó legalmente constituida Alpina Productos Alimenticios Alpiecuador S.A. arrancando 1996 con la comercialización del primer yogurt Alpina en Ecuador.

Figura N° 4: Ubicación de Plantas Productoras de Alpina en el Mundo



Fuente: www.alpina.com, 2007

En un transcurso de medio siglo, gracias al tesón de sus fundadores, a la visión de los accionistas, a más de 2.900 empleados, a sus proveedores en diferentes áreas y a sus distribuidores y clientes, ALPINA es hoy una moderna industria de derivados lácteos y alimentos procesados.

VISION

Compañía reconocida por su liderazgo, competitividad e innovación, cuyos productos y servicios son la opción preferida del consumidor colombiano, con participación destacada en la comunidad andina y presencia en otros mercados.

MISION

En los años 50 nació en los Andes colombianos una pequeña empresa que conjugaba el toque de la cocina colombiana con la inigualable tradición suiza, dando como resultado los más exquisitos quesos y mantequillas de la región.

Hoy Alpina es parte fundamental de la vida diaria de millones de personas y se ha convertido en una industria conocida no sólo por su tradición, sino por la calidad de sus productos y su innovación.

Nuestra empresa cuenta, en este inicio del siglo XXI, con cerca de 50 productos de diversas ramas: bebidas lácteas; bebidas refrescantes; alimentos dulces listos; quesos y leches.

Figura N° 5: Imagen de la Primera Planta de Alpina Productos Alimenticios



Fuente: www.alpina.com, 2007

Somos líderes en el competitivo y complejo mercado de alimentos en Colombia y hacemos presencia en Ecuador, Venezuela, Centroamérica y el Sur de Norteamérica. Nuestra preocupación siempre ha sido y será la de dar a nuestros clientes lo mejor en productos y servicios.

VALORES

En Alpina, actuamos con responsabilidad, respeto, honestidad y teniendo siempre en mente que:

1. El consumidor es nuestro punto de partida.
2. Nuestro éxito se fundamenta en la calidad, servicio y competitividad.
3. Nuestra gente e imagen son factores generadores de éxito.
4. Nuestro estilo de trabajo está basado en liderazgo y en equipos autodirigidos.
5. Nuestra fuente de renovación es la innovación permanente.
6. Nuestro desafío es ser una organización ágil, eficiente y flexible.
7. Actuamos con responsabilidad, respeto y honestidad de acuerdo con nuestra Misión, Visión, Principios y Valores.

POLITICA DE CALIDAD

1. Diseñar productos para satisfacer las expectativas de nuestros consumidores y clientes, en términos de aporte nutricional, facilidad de consumo, placer brindado y protección al medio ambiente, manteniendo una justa relación precio/valor del producto.

Los productos alimenticios deben tener una serie de características propias, y es necesario cumplirlas para lograr su aceptación por los clientes y consumidores: no sólo deben ser sanos, nutritivos y deliciosos sino que no deben ser perjudiciales al ambiente. El éxito de nuestros productos, se fundamenta en que desde la investigación de mercado y siguiendo con el desarrollo del producto, nos esforzamos por conocer y por satisfacer las diferentes necesidades de nuestros clientes y consumidores.

2. Emplear insumos y métodos de producción, almacenamiento y distribución adecuados para garantizar a lo largo de la cadena de valor la preservación de la calidad planeada.

Nuestro ciclo de negocio es complejo e incluye muchos procesos sucesivos que van desde la compra de las materias primas hasta el consumo final. Para poder entregar al cliente y consumidor un producto con la calidad que ellos esperan, debemos comprar materias primas de la mejor calidad y emplear las mejores condiciones a lo largo de todos los procesos de manufactura, almacenamiento y distribución.

3. Desarrollar con nuestros proveedores, distribuidores y clientes sólidas relaciones de negocios, para contribuir al éxito común en la satisfacción de las necesidades de nuestros consumidores.

Sólo entendiendo que los proveedores, distribuidores y clientes son nuestros socios, en la tarea de satisfacer las necesidades de clientes y consumidores, podremos efectivamente alcanzar tal objetivo. Tratarlos como socios significa mantener relaciones sinceras buscando siempre una interacción ganar-ganar. Ellos son nuestros mejores aliados para el logro de nuestra Misión.

4. Asegurar la inocuidad de nuestros productos.

Un producto inocuo es aquél cuyo consumo no genera al ser humano ninguna reacción perjudicial, tanto en el corto como en el largo plazo.

Las tecnologías de procesamiento y almacenamiento que Alpina emplea, así como las materias primas que compramos son de tal calidad que garantizan a nuestros consumidores que los productos Alpina no afectan la salud de los consumidores, por el contrario le ayudan a protegerla.

5. Evaluar y mejorar en forma permanente la efectividad de nuestros procesos operativo, comercial y de soporte adecuándolos a las necesidades de nuestros clientes y consumidores, enmarcados dentro de las políticas y estrategias de compañía.

El mercado moderno es altamente exigente, tanto que la supervivencia de las empresas depende principalmente de su capacidad para hacer el trabajo cada vez más rápido, a menor costo y con mejor calidad. Cada colaborador de Alpina aporta su conocimiento y experiencia para cumplir este propósito.

6. Brindar los medios en capacitación, entrenamiento y comunicación para que los colaboradores de nuestra compañía se comprometan con su papel clave en el aseguramiento de la calidad de nuestros procesos y productos.

Los colaboradores de Alpina conocemos bien cual es la forma correcta de realizar nuestro trabajo. Los altos estándares de calidad de los productos Alpina se logran porque cada colaborador de la compañía conoce bien cómo realizar su trabajo, y para facilitararlo la compañía destina los recursos necesarios, tanto en tiempo de entrenamientos, como en realización de talleres y programas que refuerzan nuestro compromiso con el logro de productos de excelente calidad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

A partir de la misión de Alpina Productos Alimenticios C.A, donde se consagra la responsabilidad con la sociedad, se plantea la Visión Social de la compañía, dando paso a las actividades y programas que durante los últimos 48 años de existencia ha realizado en el campo de desarrollo comunitario y mercadeo social.

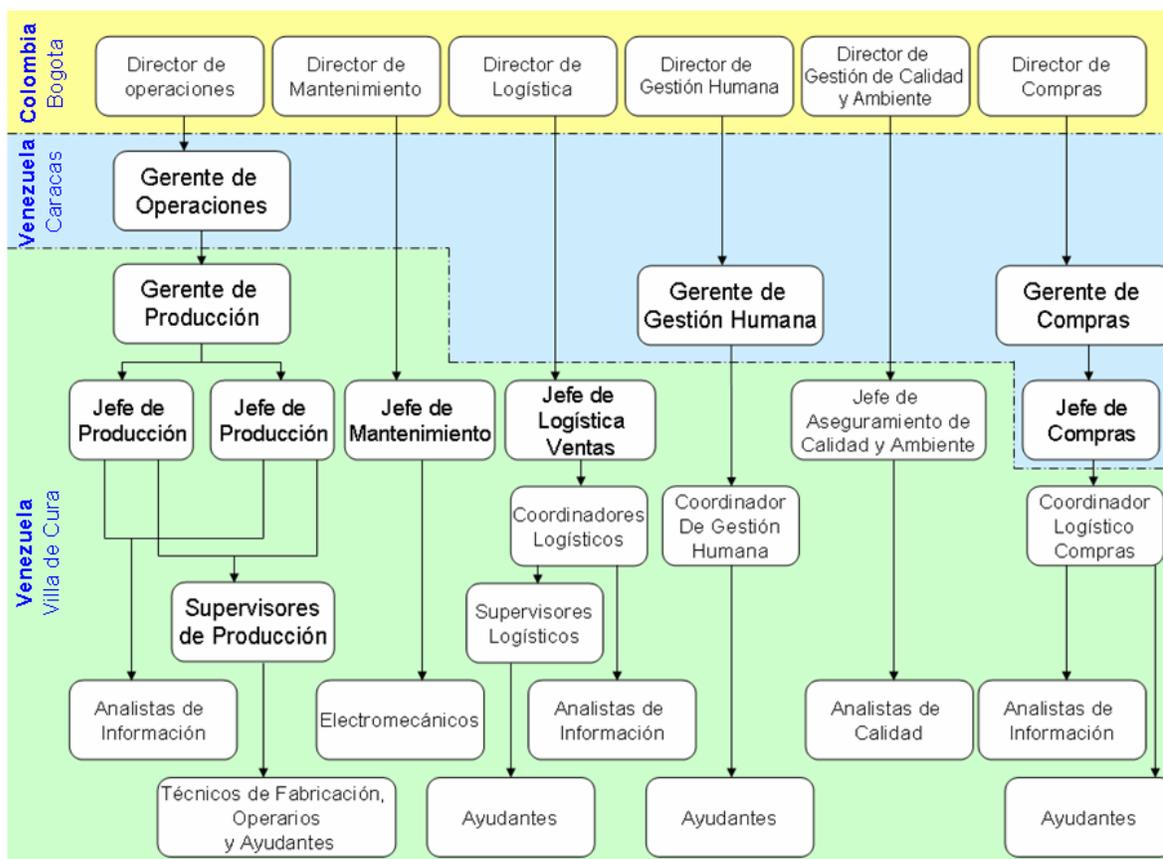
En el año 2002, Alpina, invita a sus colaboradores a ser parte activa en el proceso de Responsabilidad Social Corporativa, que no es otra cosa que la respuesta a las expectativas y derechos generados en los sectores con los que tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse.

Los empleados de Alpina como actores en el cambio social, potencializan todas sus facultades como ser humano, abandonando el rol de espectador y las conductas indiferentes para encontrar satisfacción en la promoción de valores y la democracia como el modelo de sociedad que buscamos.

De esta forma ya no sólo la empresa sino sus empleados contribuyen al bienestar y mejor calidad de vida de la población menos favorecida de la sociedad a través de acciones de donación, voluntariado y patrocinio.

ORGANIGRAMA

Figura N° 6: Organigrama del Área de Operaciones, Alpina Productos Alimenticios, C.A. Venezuela



Fuente: Propia, basada en lo observado en planta, 2007

2.4. Glosario de términos y significados (*Diccionario Larousse. (1999)*)

EQUIPO DE PROYECTO: Este grupo es una variante del grupo paralelo y está formado por empleados de la misma o distintas áreas de la empresa para ocuparse de Un proyecto significativo, formar parte de este equipo puede ser una tarea de su trabajo habitual.

PROYECTO: Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva.

EFICACIA: Logro de objetivos.

EFICIENCIA: Logro de objetivos en menor tiempo y con menos recursos.

SINERGIA: La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

EQUIPO: comprende a cualquier grupo de gente o animales unidos con un objetivo común. Un grupo en sí mismo no necesariamente constituye un equipo. Son muchos los distintos componentes que forman un equipo como el gerente y agentes.

EQUIPO SINÉRGICO: El equipo sinérgico es aquel cuyo resultado es mayor que la suma de las contribuciones particulares

COMUNICACIÓN: Figura que consiste en consultar la persona que habla el parecer de aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.

VOLUNTAD: Acto con que la potencia volitiva admite o rehúye una cosa, queriéndola, o aborreciéndola y repugnándola.

COMPROMISO: Delegación que para proveer ciertos cargos eclesiásticos o civiles hacen los electores en uno o más de ellos a fin de que designen el que haya de ser nombrado.

OBJETIVO: Punto o zona que se pretende alcanzar u ocupar como resultado.

ÉXITO: Resultado feliz de un negocio, actuación, etc.

PLANIFICACION: Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

GESTION: Acción relativa a hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

INTEGRACIÓN: Acción y efecto de completar un todo con las partes que faltaban.

CAPITULO III, MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones Generales

En toda investigación se hace necesario, que tanto los hechos estudiados, como los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación con la problemática investigada, reúnan las condiciones de confiabilidad, objetividad y validez; para lo cual, se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogantes objeto de la investigación en cuestión.

En consecuencia el marco metodológico, del presente proyecto de investigación presenta, el método y las técnicas de recolección de datos requeridos para el logro de los objetivos de la investigación propuesta. Cabe destacar que, en función de las características del problema de investigación planteado y de los objetivos delimitados previamente, en este Marco Metodológico, se presentan, los procedimientos previstos para la recopilación de la información necesaria, además de los esquemas y métodos preliminares para la presentación y análisis de los datos obtenidos

En tal sentido, se desarrollaran aspectos relativos a:

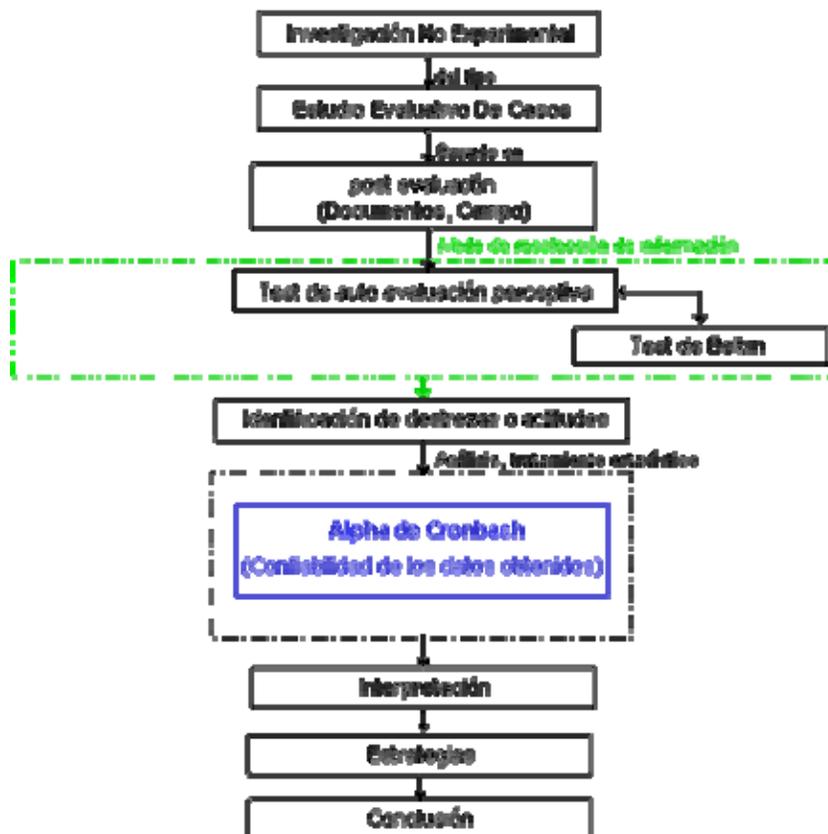
- 1.- Tipo de estudio, correspondiente a un estudio *No Experimental, del tipo denominado Estudio Evaluativo De Casos*, caracterizado por un análisis profundizado y exhaustivo de los objetivos de investigación previamente planteados, el cual permitirá obtener un conocimiento amplio y detallado de dicha problemática
- 2.- Diseño de investigación, que en este caso en particular se trata de un estudio evaluativo de casos, mediante un diseño post evaluación de los casos disponibles de proyectos en la industria en estudio, mediante la aplicación de evaluaciones de desempeño individual de los integrantes del equipo (Auto-Evaluación de roles de Belbin, (1993b), estudiando así los roles, responsabilidades, vías y estilos de comunicación y estilos de liderazgo existentes del equipo de proyecto entre otros aspectos

3 Además de sus respectivos análisis, mediante los cuales se piensa lograr destacar las virtudes y oportunidades de mejoras más significativas que permitan identificar y categorizar las características de eficiencia del equipo de proyecto, las cuales facilitarían el planteamiento de estrategias para su mejoramiento.

Es de destacar que la muestra tratada en el presente trabajo especial de grado corresponde a una no probabilística, que está integrada por la totalidad de los integrantes de los equipos de proyectos en la industria en estudio, constituyendo estos la población objeto de estudio para la investigación planteada.

A continuación se muestra, en la figura 7, un flujograma que resume el marco metodológico expuesto en el presente trabajo especial de grado

Figura N° 7: Flujograma - Marco metodológico



Fuente: Adaptado, con base a la bibliografía Balestrini, 2001; Sabino, 2000, 2007

3.1. Tipo de Investigación

De acuerdo al problema ya expuesto y en función de sus objetivos, se incorporo una investigación *No Experimental: post-facto* (Sabino, 2000), del tipo denominado *Estudio Evaluativo De Casos* (Balestrini, 2001).

La Metodología Post-facto, se basa en estudiar situaciones ya acontecidos, en donde no se controlaron ni regularon ningún tipo de condiciones. Con el uso este tipo de metodología se estudiaran situaciones reales que se han producido espontáneamente durante y posterior a la realización de los proyectos en la industria en estudio, esto, para observar las características de estos en situaciones no controladas y que no son producto de un proceso de investigación, lo que conducirá a tener resultados reales sobre la actuación individual y grupal del equipo de proyecto y ser eficientes en cuanto al planteamiento de estrategias

En atención a esta modalidad de investigación y a fin de lograr los objetivos planteados:

1. Se realizara el desarrollo del auto-diagnóstico individual de los integrantes del equipo de proyecto, a fin determinar las actitudes o destrezas que aportan virtudes, debilidades en base a los roles que desempeñaron cada uno de los integrantes del equipo en los proyectos de la industria en estudio.

Es importante destacar que este tipo de investigación proporciona información representativa, de relevancia sólo para la industria en estudio y con el personal que actualmente labora allí y que forma parte del equipo de proyecto.

3.2.- Diseño de la Investigación

La Investigación *post-facto* o *post-evaluación* se basa en revisar las actuaciones en actividades actuales y/o pasadas en proyectos y en analizar las consecuencias que tuvieron sobre el proceso estudiado. En este tipo de investigación no se realizan manipulaciones de variables, sólo se efectúan las observaciones pertinentes, tal como

se dan los acontecimientos en su contexto natural, son analizados, lográndose así realizar investigaciones detalladas de procesos completos, tal como es el caso presente, donde se estudiaran por completo el desempeño individual y grupal de un equipo de proyecto.

Dadas las características del presente trabajo de investigación, se considero el uso de un diseño de investigación a ser usado la *post evaluación transeccional*, donde se estudiaron detalladamente una serie de elementos en diversos aspectos del desempeño laboral (individual que influyen en el grupal) de los equipos proyectos, de tal forma de lograr obtener la información que permita alcanzar los objetivos planteados.

Además, para lograr la evaluación que permita tener la información necesaria para el establecimiento de estrategias para el mejoramiento del desempeño del equipo, se consideraron una serie de aspectos, en base a la bibliografía revisada, donde se estudiaron los elementos anteriormente citados, a saber desempeño individual. Los aspectos a estudiar fueron desarrollados entro de la elaboración de la herramienta de recolección de información, aspecto que corresponde al cumplimiento de un objetivo del proyecto de tesis.

3.3.- Metodología

La metodología desarrollada en el presente proyecto de investigación se baso en el análisis de contenido a partir de un diseño de recolección de información que permitió verificar las actitudes o destrezas de desempeño de los integrantes del equipo de proyecto de la empresa en estudio. Dicha recolección de información se realizo mediante la aplicación de un Test adecuado

Después de realizada la recolección de la información pertinente en la muestra estos fueron procesados para así lograr la realización de la comparaciones y análisis de resultados pertinentes, y el posterior planteamiento de estrategias, las cuales permitieron el mejoramiento del equipo.

3.4.- Universo y Muestra de Estudio

Se entiende por universo o población en estudio (Balestrini, 2.001) a la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se deseen investigar y de la cual se estudiara una fracción de la muestra que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción.

En el presente trabajo de investigación trato un *Universo Especifico*, que corresponde al personal de la industria en estudio, los cuales han participado activamente en los proyectos desarrollados por dicha industria.

De lo antes expuesto, es de mencionar que, la unidad de análisis y objeto de evaluación son los empleados de una industria productora de alimentos, que participan y han participado en los proyectos de dicha empresa

3.5.- Instrumentos de recolección de Información y Datos

Recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación implica 3 actividades estrechamente vinculadas entre sí:

1. Seleccionar un instrumento de medición y/o recolección de información o desarrollar uno
2. Aplicar ese instrumento de medición y/o recolección de información
3. Preparar los datos medición y/o obtenidos para que puedan analizarse correctamente

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir los requisitos esenciales: confiabilidad (grado en que su aplicación repetida al mismo objeto, produce iguales resultados) y validez (grado en que realmente mide la variable que pretende medir). Un Instrumento de recolección de datos corresponde a cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse al fenómeno en estudio y extraer de el la información necesaria.

En el presente proyecto de investigación, los Instrumentos de recolección de información seleccionados fue el denominado: Test de auto evaluación perceptiva. La recolección de datos empleados para obtener la información pertinente, se baso en el Test de Belbin (Belbin, 1993b), con asignación de puntajes a los diferentes juicios aplicados en dicha recolección.

3.5.1.- Test de auto evaluación perceptiva de Belbin

Belbin ha sido el más reconocido investigador del área e generación, formación y mejoramiento de equipos, el ha desarrollado con su equipo, una serie de evaluaciones y actividades que conllevan a una descripción e identificación integral de los roles de equipos y adicionalmente, han generado actividades a fin de potenciare roles en integrantes del equipo.

Es test de auto percepción corresponde a la base de la identificación de roles y será el utilizado en este trabajo de grado, este se basa en la identificación de las destrezas de las personas, para formar equipos de trabajo que desempeñen: diferentes funciones, utilizándose en este caso la versión de la prueba de Belbin tomada de Belbin (1993b) y Fraser (1993), expuesto en el Test de Belbin, Anexo A.

Cabe destacar que para que un equipo funcione es necesario que se cumplan una serie de roles dentro de sus integrantes, roles doble que incluyen el funcional y el actitudinal o de equipo. Los roles de actitud de destreza han sido muy estudiados por Meredith Belbin y que ha sido apoyado por una sólida base experimental y por largos años de trabajo, principalmente en el Management College de Henley.

El test de Belbin surgió del estudio de una serie de equipos ganadores y perdedores que competían en juegos de gestión llevados a cabo en el Henley Management College, Inglaterra. Los directivos que participaban en los juegos eran sometidos a una batería de test psicotécnicos y posteriormente se les adjudicaba a un equipo, todos ellos de composición diferente. Conforme transcurrió el tiempo se fueron identificando una serie de patrones de comportamiento como base del éxito de los equipos. Finalizado el estudio, se atribuyó un nombre a cada uno de estos patrones de

comportamiento, y así surgieron los nueve roles de equipo. La investigación dio como resultado que existe un número finito de comportamientos o ROLES DE EQUIPO que implican, a su vez, ciertos patrones de comportamiento que las personas pueden adoptar en el trabajo de manera natural. Conocer la distribución de estos ROLES DE EQUIPO es crucial para comprender el funcionamiento de un equipo de trabajo o directivo.

Los Roles de Equipo se refieren a nuestro modo individual de comportarnos, de contribuir a la tarea y de relacionarnos con otras personas en el trabajo. Son estos comportamientos los que hacen que un equipo sea ganador o no.

El proceso de equilibrar al equipo pasa primero por conocer los roles que habitualmente representa cada uno de sus integrantes, destacándose así, que todos los roles son positivos e importantes para el desenvolvimiento y eficiencia de un equipo.

Algunos investigadores han abordado la denominada hipótesis del “equilibrio de los roles” (Belbin, 2001; Aritzeta y Ayestaran, 2001, etc), la cual afirma que los equipos que tengan mayor cantidad desempeñan mejor las tareas (serán más efectivos) que aquellos que contengan menor cantidad de roles, han constatado esta efectividad a través de sus trabajos empíricos . Las investigaciones demostraron que la efectividad de los equipos estaban relacionados con la existencia de una variedad alta de roles, es decir con la representación de todos los roles del equipo.

El test se basa en la presentación de siete (7) situaciones diferentes en diversos escenarios o momentos laborales y la escogencia de frases que se exponen para cada situación, los cuales corresponden a 8 enunciados que describen actuaciones diferentes ante la situación citada.

Para responder a este test, se debe leer la frase que ilustra una situación, el cual encabeza cada sección (de la A a la G, que resultan en un total de 7 situaciones), luego se recomienda realizar la lectura detenidamente de las 8 frases anexa a la situación planteada y luego realizar la visualización de la o las frases que se identifican con usted cuando se le presenta dicha situación planteada. El total o las sumatorias de

escogencias de las frases con las que usted se siente identificado deben sumar 10 (diez) para cada sección, así:

Si sólo una frase se identifica con usted, asigne en su casilla de puntuación el número 10

Si esta identificado con dos frases por igual, asígnele a cada una 5 en su puntuación

Si esta identificado con dos frases, pero no por igual peso, asigne puntuación 7 a la frase con la que más se identificó y 3 puntos con la que menos se identifique

Si se identifica con 3 frases o más, asígneles diferentes puntuaciones de acuerdo al nivel de identificación que sienta usted por cada una de las frases, pero verificando que la suma de las puntuaciones obtenidas por cada sección debe dar 10. De esta evaluación se deducen los roles del equipo,

La metodología de uso de Test de Belbin proporciona una serie de ventajas, las cuales han permitido difundirse y ser hoy en día el test utilizado para determinar y fortalecer equipos de trabajos eficientes, estas ventajas basan en conocer nuestros propios roles nos ayuda, entre otras cosas, a:

- Comprender nuestra propia identidad en términos de roles de equipo
- Gestionar nuestros puntos fuertes y débiles
- Aprender a desarrollar nuestros roles de equipo
- Proyectar nuestra imagen personal de la mejor manera posible
- Trabajar de manera más eficaz en equipo

Estas ventajas lo hace la herramienta ideal para realizar estudio de casos planteado en el presente trabajo de investigación.

3.6.- Análisis e Interpretación de Datos o Contenido

El análisis de los datos obtenidos contempla por definición; síntesis, análisis y procesamiento, en forma matemática, estadística o lógica.

De acuerdo a esto, los requisitos del análisis y la síntesis corresponden a (Chourio, 1987):

- Separar los aspectos básicos y someterlos a una reflexión
- Resumir la información básica en cuadros, gráficas o relaciones de datos obtenidos
- Unir los resultados obtenidos a otros conocimientos ya planteados del problema y en el marco teórico y conceptual
- Presentar una reflexión sobre la información ya estructurada y efectuar un bosquejo general de las conclusiones logradas
- Precisar en que medida las hipótesis o los resultados esperados de un diseño pueden considerarse confirmados o desaprobados
- Reajustar el modelo o diseño, corregirlo o reemplazarlo
- Exponer los aspectos de tipo favorable hallados a través del proceso, además de las dificultades encontradas. Hacer sugerencias acerca del trabajo. Buscar las lagunas o errores en la teoría y/o procedimientos empíricos, si el modelo o diseño ha sido desaprobado. Si ha sido confirmado, realizar un examen de posibles extensiones y consecuencias en otras áreas.

Para el análisis de los datos de una investigación se realizó el siguiente procedimiento:

- Toma de decisiones respecto a los análisis a realizar (pruebas estadísticas)
- Ejecución de los cálculos estadísticos
- Obtención de los análisis

Donde los principales *tipos de análisis* que pueden efectuarse son:

- *Estadística inferencial*: Pretende generalizar los resultados obtenidos en una muestra a todo el universo. La estadística inferencial infiere parámetros (estadísticos del universo) a partir de los estadígrafos (resultados estadísticos de los datos de una muestra). La estadística inferencial puede ser utilizada para dos procedimientos: probar hipótesis y estimar parámetros. Y la validez de la herramienta usada

Ya analizados los datos, se procedió a interpretar dichos resultados para obtener conocimientos en base estos. El análisis y la interpretación de los datos obtenidos se

realizo en función de cumplir los objetivos específicos y generales propuestos en el presente proyecto.

Para realizar un análisis e interpretación de los datos del presente trabajo de investigación, previa definición de la muestra, las unidades de análisis y aplicación las técnicas de recolección de datos, se procedió vaciar la información en hojas de codificación (basadas en la lista de chequeo) lográndose así una comparación de los casos individualizados, realizando una jerarquización por puntaje en cada pregunta de la lista de chequeo y realizando los análisis estadísticos adecuados. Como soporte de la interpretación, se utilizaron los análisis estadísticos citados a continuación: Medidas de confiabilidad, Medidas de tendencia, Medidas de correlación y Medidas de homogeneidad.

El Cuadro 6, muestra las herramientas estadísticas aplicadas en el presente trabajo de investigación y su contribución al proceso de interpretación de los resultados obtenidos, de acuerdo con los análisis estadísticos planteados.

Cuadro N° 6: Análisis – Herramientas estadísticas usadas

ANÁLISIS ESTADÍSTICO	HERRAMIENTA ESTADÍSTICA	HERRAMIENTA DE ANÁLISIS
Medidas de confiabilidad	Alfa de cronbach	Verificar la confiabilidad de los datos obtenidos en la recolección de datos

Fuente: Chourio, 1987

A continuación, en el Cuadro 7, se describen brevemente las herramientas estadísticas utilizadas en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Cuadro N° 7: Descripción de herramientas estadísticas usadas

HERRAMIENTA ESTADÍSTICA	DESCRIPCIÓN
ALFA DE CRONBACH	<p>Esta técnica supone que los ítems están correlacionados positivamente unos con otros pues miden en cierto grado una entidad en común. De no ser así, no hay razón para creer que puedan estar correlacionados con otros ítems que pudiesen ser seleccionados, por lo que no podría haber una relación entre la prueba y otra similar. El Alpha de Cronbach puede ser interpretada de dos maneras diferentes:</p> <p>a) puede referirse a una correlación entre la prueba que se tiene y otra que pudiese ser elaborada a partir del universo de ítems que miden la característica en cuestión.</p> <p>b) Se puede considerar Alpha como el cuadrado de la correlación entre los resultados obtenidos por una persona en una escala en particular (puntaje observado) y los puntajes que se obtendrían si se contestaran todos los ítems disponibles en el universo (puntaje verdadero).</p> <p>Esta medida se entiende como un coeficiente de correlación con un rango de cero hasta uno. Los valores negativos de α resultan cuando los ítems no se relacionan de manera positiva entre ellos, lo que conduce a la violación del modelo de confiabilidad.</p> <p>El alfa de cronbach es un coeficiente numérico de fiabilidad dado por la ecuación:</p> $\alpha_n^C = \frac{n}{n-1} \left[\frac{\sum \sum_{i \neq j} Cov(Y_i \cdot Y_j)}{Var(\sum_{j=1}^p Y_j)} \right] = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum_{j=1}^p \sigma_j^2}{\sum_{j=1}^p \sum_{k=1}^p \sigma_{j,k}} \right]$ <p>donde σ_j^2 es la variación de artículo Y_j y $\sigma_{j,k}$ es la covarianza del par (Y_j, Y_k)</p> <p>Criterio de Aplicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coeficientes Numéricos • Con variables generadas de un juego de preguntas semejante que presentan respuestas fijas establecidas • El coeficiente del alfa puede usarse para describir la fiabilidad de factores extraídos de muestras en encuestas dicotómicas (es decir, preguntas con dos posibles respuestas) y/o el multi-punto (i.e., tasando balanza: 1 = pobre,..., 5 = excelente). <p>Criterios de Interpretación de su resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> • alfa mínimo: 0 que indican que ninguno de los artículos se relaciona con otro • coeficiente del alfa de 0.1-0.6 pueden compararse grupos, pero con reservas • coeficiente del alfa de 0.7-0.9 es adecuado para comparar grupos. • alfa máximo: igual a 1 que indica que todos los artículos son idénticos <p style="text-align: center;"><i>Fuente: Chourio, 1987</i></p>

Posterior a la realización de los cálculos estadísticos señalados, se procedió a estudiar detalladamente las tendencias, comparar, descubrir e identificar variables de importancia para la medición de la caracterización del desempeño del equipo, y poder lograr así, establecer estrategias claras y reales para dicho mejoramiento del equipo e trabajo de proyectos.

CAPITULO IV, RESULTADOS.

Perfiles de los Integrantes del Equipo

Los perfiles de las personas evaluadas para el desarrollo del presente trabajo de investigación se describen a continuación:

Cuadro N° 8: Perfil de las personas autoevaluadas

Persona	ID	Edad	Sexo	Cargo	Formación Académica	Experiencia Laboral
1	VA	35	M	Jefe de Producción	Ing. Agrónomo / Msc. Gerencia Ambiental	11 Años en experiencia en Producción de Alimentos, con 5 años en el cargo actual
2	RV	40	M	Jefe de Logística	Ing. Mecánico	10 Años en experiencia en Producción de Alimentos, con 4 años en el cargo actual
3	MN	28	M	Coordinador Logístico	TSU. En Administración	4 Años de experiencia y con el cargo en la empresa
4	JF	33	F	Jefe de Aseguramiento de Calidad y Ambiente	Lic. Química / MSc. Ing. Ambiental / Esp. Gerencia de Proyectos	10 Años de Experiencia en el área, de los cuales 5 son en Calidad de alimentos y 5 en el área ambiental, 1 año en la empresa
5	JC	38	M	Jefe de Seguridad Industrial	TSU. Seguridad Industrial	12 Años de experiencia, 9 Años como Jefe de Seguridad Industrial y Laboral, 3 meses en la empresa
6	EL	37	M	Jefe de Mantenimiento	Ing. Industrial	8 Años en el área de Mantenimiento en industria de Alimentos. 3 año en las empresa
7	YV	30	F	Coordinador de Gestión Humana	Lic. en Relaciones Industriales	4 Años de Experiencia en Gestión Humana y 6 meses en el cargo actual
8	YR	39	M	Jefe de Producción	Ing. Agroindustrial	13 Años en experiencia en Producción de Alimentos, 1 año en la empresa con el cargo actual
9	RA	37	M	Jefe de Seguridad física	TSU. En Ciencias de Artes Militares	10 Años de experiencia en el área, 2 años en la empresa y con el cargo actual
10	NM	29	M	Supervisor de Producción	TSU. Alimentos	5 Años de experiencia en el área de Calidad y 6 meses el cargo actual

Fuente: Propia, con base a la los expedientes disponibles en planta, 2007

Proyecto actualmente ejecutado:

Alineación de las empresas del grupo Alpina Productos Alimenticios, C.A. mediante la generación e implementación del portafolio de proyectos de inversión en la Planta de Villa de Cura.

Validez de los resultados:

Los resultados aquí expuestos fueron sometidos a la evolución estadística de validez (*Alfa de Cronbach*), correspondiendo estos resultados a los juicios aportados en las auto evaluaciones proporcionadas a todos los miembros del equipo evaluado, que se mostrando como validos estos para la herramienta de recolección de data utilizada, significando esto, que existe un alto grado de confiabilidad en los resultados aquí expuestos y discutidos, y que las estrategias que puedan arrojarse en base a estos resultados estarán ajustados a la realidad y tienen una alta probabilidad de mitigar las oportunidades de mejora y debilidades del equipo de trabajo bajo estudio

Resultados:**RESULTADOS GENERALES**

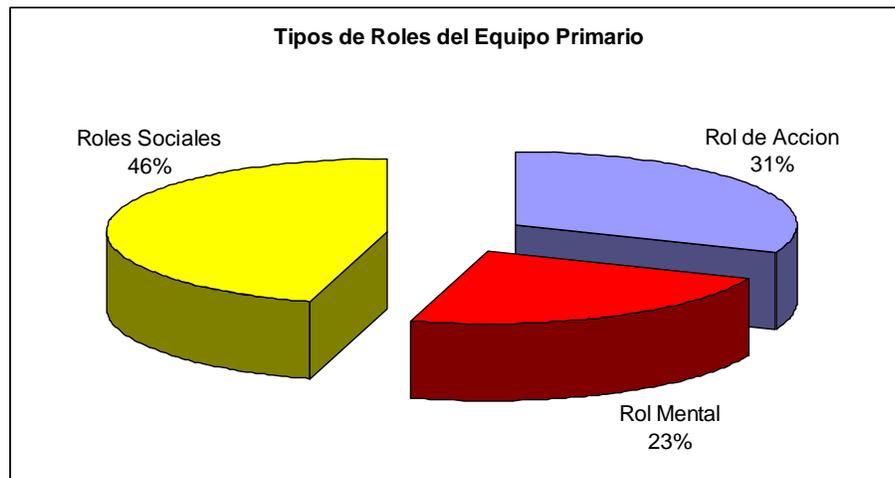
En el Anexo B se adjunta la matriz que reúne todos los resultados obtenidos en el presente estudio, para cada persona del equipo de trabajo y cada sección / rol auto evaluado.

De los resultados generales, se resume lo siguiente:

Los miembros del equipo en estudio evidenciaron una proporción relevante en asumir los roles sociales, ejecutando en menor proporción roles mentales, lo que indica su preocupación mayoritaria en trabajar en armonía, pero restándole importancia a la creatividad y los tiempos de ejecución requeridos en trabajo en equipo.

En las siguientes gráficas se muestran estos resultados

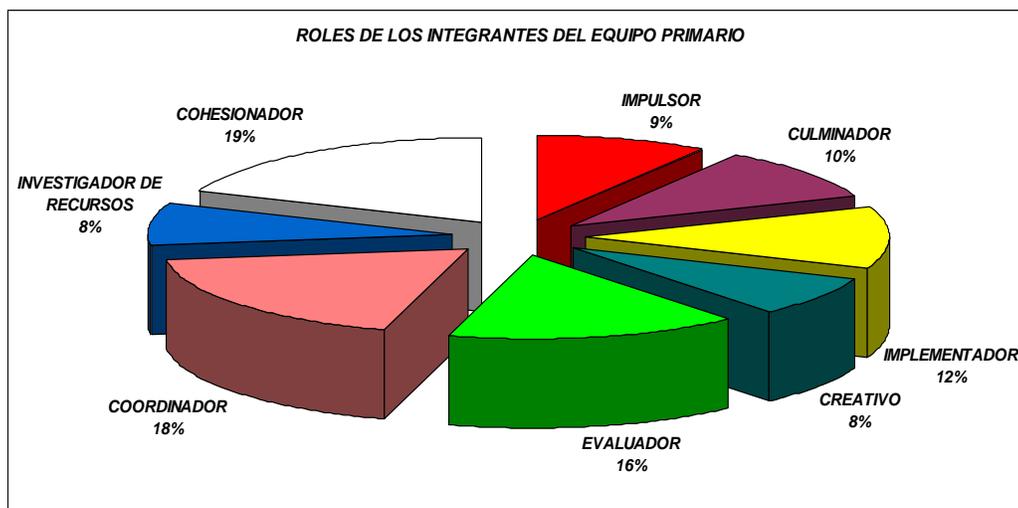
Figura N° 8: Tipo de Roles del Equipo Primario (Resultado General)



Fuente: Propia, con base a cálculos de resultados obtenidos, 2007

En el detalle de los roles, en este estudio general, se evidencia una importante inclinación hacia roles cohesionador y coordinador (roles sociales) y en menor proporción la totalidad de los roles mentales bajo estudio.

Figura N° 9: Roles del Equipo Primario (Resultado General)



Fuente: Propia, con base a cálculos de resultados obtenidos, 2007

Aquí se evidencia el detalle de los resultados de los roles, los cuales muestran la gran frecuencia de ocurrencia de los roles sociales en general y la carencia de roles creativo e impulsor.

Posterior al análisis general y en base a las respuestas proporcionadas por las personas evaluadas, se determinaron los roles naturales, capaces de asumir y evitados que muestran en su trabajo en equipo, a saber Roles de Acción (■): Impulsor (IS), Culminador (FI) e Implementador (ID); Roles Sociales (■): Coordinador (CO), Cohesionador (CH) e Investigador de Recursos (IR); y Roles Mentales (■): Creativo (CE) y Evaluador (ME), mostrándose así los resultados obtenidos en la siguiente tabla:

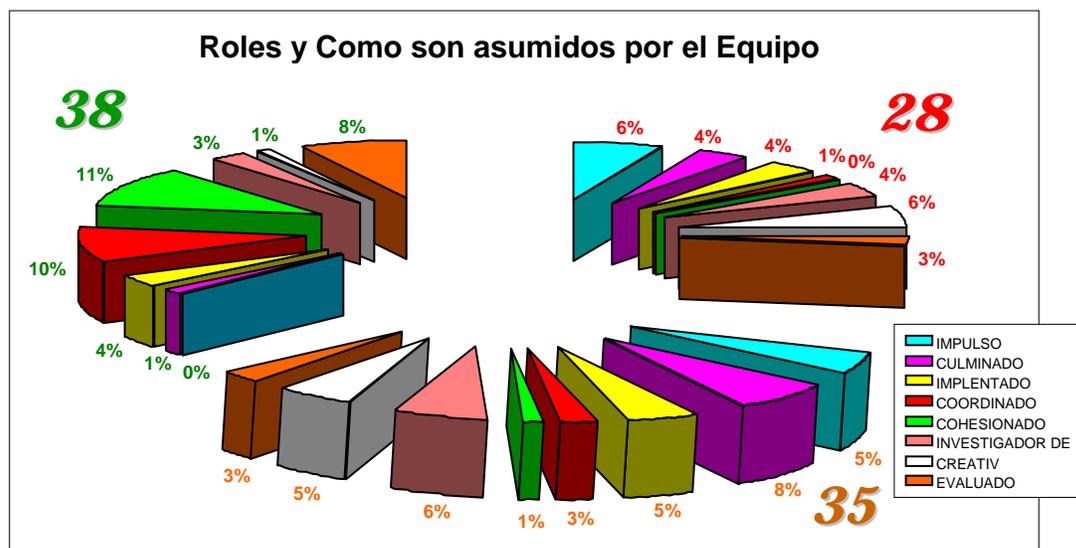
Cuadro N° 9: Clasificación de roles del equipo como resultado del autodiagnóstico de Belbin

PERSONA	ROLES MAS EVITADOS			ROLES CAPACES DE ASUMIR				ROLES NATURALES			
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1			ID	CE	FI	IS		CH	ME	CO	IR
2		FI		ID	IS	CE	CO	CH			ME
3	IR	ME	IS			CE	ID	FI	CH		CO
4	ME		CE	IR	IS	CO		ID	CH		FI
5	IS				IR	FI		ID	CO	CE	CH
6	IR	CE	IS	FI	CO			ID	CH		ME
7					ME	CE	IR	ID	IS	FI	CO
8	IR	CE	FI	ID					IS	CO	ME
9	CE		IS	FI	ID	IR		ME	CH		CO
10	IS	CE	ID			ME	IR	FI	CH		CO

Fuente: Propia, con base a los resultados obtenidos, 2007

En la tabla 9 se destaca que los roles más naturales son los sociales, a saber coordinador y cohesionador.

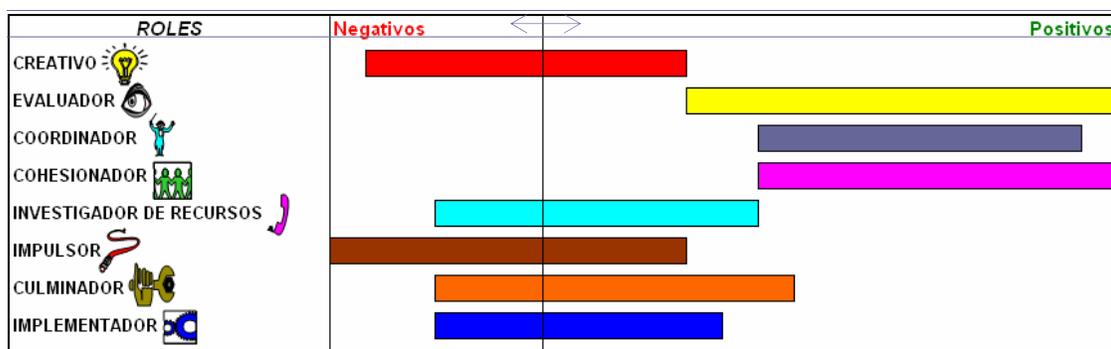
Figura N° 10: Roles del Equipo Primario dependiendo de cómo lo asumen, a saber: Roles Naturales (%), Roles capaces de asumir (%) y Roles Evitados (%)



Fuente: Propia, con base a cálculos de resultados obtenidos, 2007

De la tabla y la gráfica anteriormente expuesta, se destaca que presentan una variedad importante en los roles naturales, a asumir y evitados, de hecho, la heterogeneidad en el equilibrio de roles en proporción a como lo asumen los integrantes del equipo bajo estudio. Lo que puede interpretarse como posibilidad de flexibilidad. En el mismo orden de idea, en la gráfica anexa se visualizan mejor los detalles sobre la proporción de roles negativos y positivos de todo el equipo en base a los más evitados y naturales respectivamente.

Figura N° 11: Proporción de roles del equipo en estudio de acuerdo a su grado de posicionamiento ante los roles



Fuente: Propia, con base al estudio de resultados obtenidos, 2007

La figura 11, permite visualizar mejor lo natural que es para el equipo asumir los roles evaluador, cohesionador y coordinador y lo potencialmente capaz de desempeñar que pueden ser el resto de los patrones, cabe destacar que el rol menos capaz de apropiarse corresponde al Impulsor y al Cerebro, que son gran importancia para evitar la inercia y lograr un arranque entusiasta de las actividades con creatividad en los planteamientos y resolución de problemas durante el proyecto.

Adicionalmente, el cuadro 10 se puede desprender las mezclas de los patrones presentes en el equipo, importantes a destacar, ya que por lo general, los roles no se expresan puros.

Cuadro N° 10: Combinación de Roles y fase de su participación

PERSONA	COMBINACIONES DE FUNCIONES NATURALES	ETAPA IDEAL PARA SU PARTICIPACIÓN
1	Comunicador, Facilitador, Consejero	Contactos
2	Detective	
3	Consejero	
4	Empleado del mes, Activo, Adaptable	Seguimiento
5	Conciencia de Equipo, Cerebro, Talento Oculto, Organizador	Organización
6	Conciencia de Equipo, Planificador, Adaptable	
7	Consejero	
8	Conciencia de Equipo, Consejero, Juez, Jefe	Necesidades
9	Consejero, Juez, Conciencia de equipo	
10	Consejero	

Fuente: Propia, con base al estudio de resultados obtenidos, 2007

Del cuadro 10, se evidencia la fuerte tendencia de los integrantes del equipo en desempeñar actitudes de consejero y conciencia de equipo, actitudes que generalmente, conducen a retrasos y dispersión en las actividades requeridas en el proyecto. Otro aspecto observado es que sólo cuatro de sus integrantes muestran actitudes idóneas para ser aplicadas a diversas etapas de ejecución de un proyecto o actividad. Los roles combinados: explorador y calculador las cuales podrían complementar las claves del éxito de este equipo.

La ventaja que presenta el equipo, es que los roles naturales pueden ser equilibrados si se potencian los capaces de asumir que presenta algunos de sus integrantes, donde se destacan los roles de acción como posibles potenciadores y rol creativo como mental. El logro de potenciación de estos roles posibles a asumir puede lograrse un mejor equilibrio del equipo.

El rol más evitado es el impulsor, papel muy importante ya que es el que conduce a arranques sólidos de proyectos.

El cuadro 11 muestra los roles naturales a reforzar y los requeridos a potenciar, de acuerdo al perfil de cada integrante, a fin de formar con las personas evaluadas un equipo ideal y exitoso de trabajo

Cuadro N° 11: Transformando al equipo en el ideal

PERSONA	ROLES NATURAL A REFORZAR		ROLES A POTENCIAR	ETAPA IDEAL PARA SU PARTICIPACIÓN
	Individual	Combinado		
1	Investigador de recursos Cohesionador	Facilitador	Creativo	Contactos e Ideas
2	Evaluador Investigador de Recursos	Detective	Creativo	Ideas y Planes
3	Coordinador	Consejero	Implementador	Organización
4	Finalizador Implementador	Empleado del mes, Activo	Coordinador Impulsor	Seguimiento y Necesidades
5	Coordinador	Cerebro, Organizador	Implementador	Organización
6	Evaluador	Conciencia de Equipo, Planificador	---	Planes
7	Coordinador	Consejero	Impulsor	Necesidades
8	Impulsor Corrdinador	Juez, Jefe	---	Necesidades
9	Cohesionador	Juez, Conciencia de equipo	Investigador de Recursos Finalizador	Seguimiento y Contactos
10	Cohesionador	Consejero	Investigador de Recursos	Contactos y Planes

Fuente: Propia, con base al estudio de resultados obtenidos y sus análisis, 2007

El cuadro anterior constituye la situación deseada a trabajar para el equipo, lo cual contribuirá al equipo exitoso que requiere la organización.

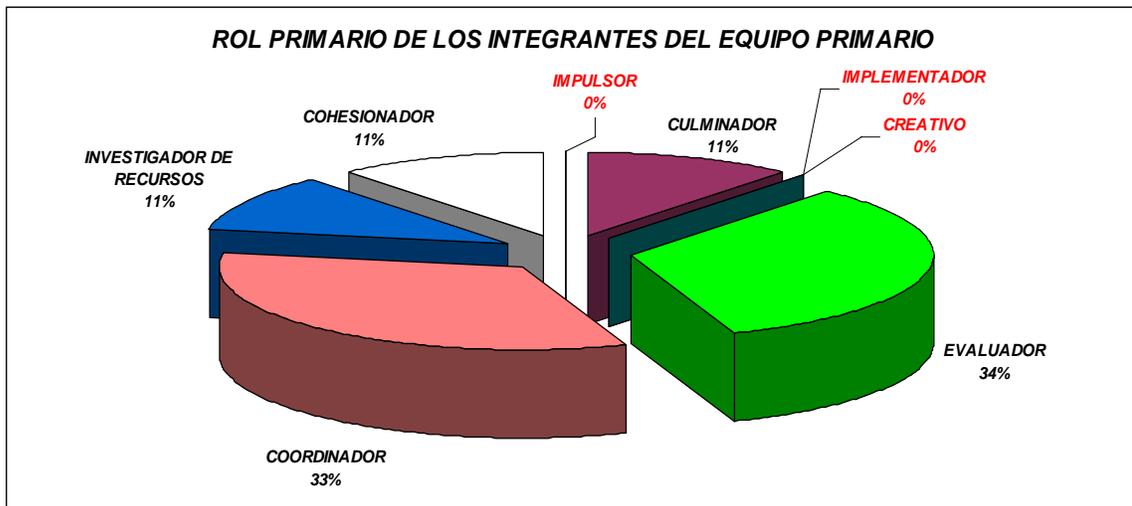
Por otro lado, y en aras de visualizar minuciosamente los diversos perfiles de actitudes del equipo, se puntualizan a continuación los diversos roles por orden de importancia que el equipo en estudio desempeña

ROLES PRINCIPALES O NATURALES DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO

En esta sección se esbozan los roles arrojados en las auto evaluaciones, de acuerdo a su orden de importancia:

- Rol primario:

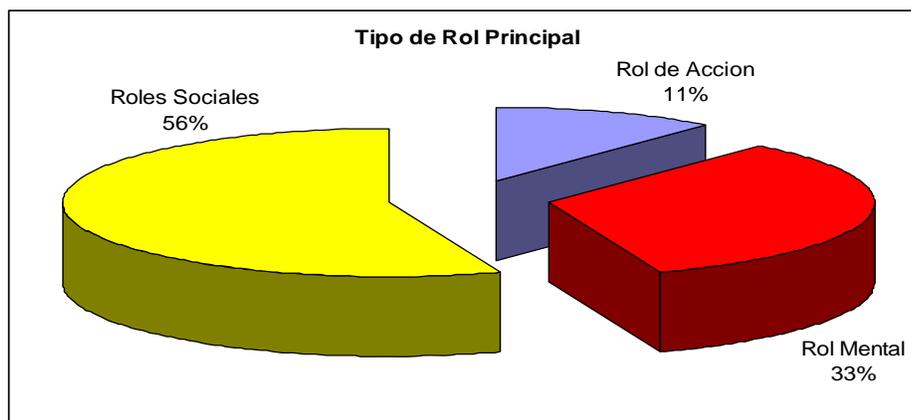
Figura Nº 12: Principales Roles del Equipo Primario



Fuente: Propia, con base a cálculos de resultados obtenidos, 2007

Aquí se evidencia como actitud naturalmente asumida por una proporción importante del equipo los roles Evaluador y Coordinador, con ausencia de los padrones naturales: Creativo, Impulsor e Implementador

Figura Nº 13: Principales Tipos de Roles del Equipo Primario



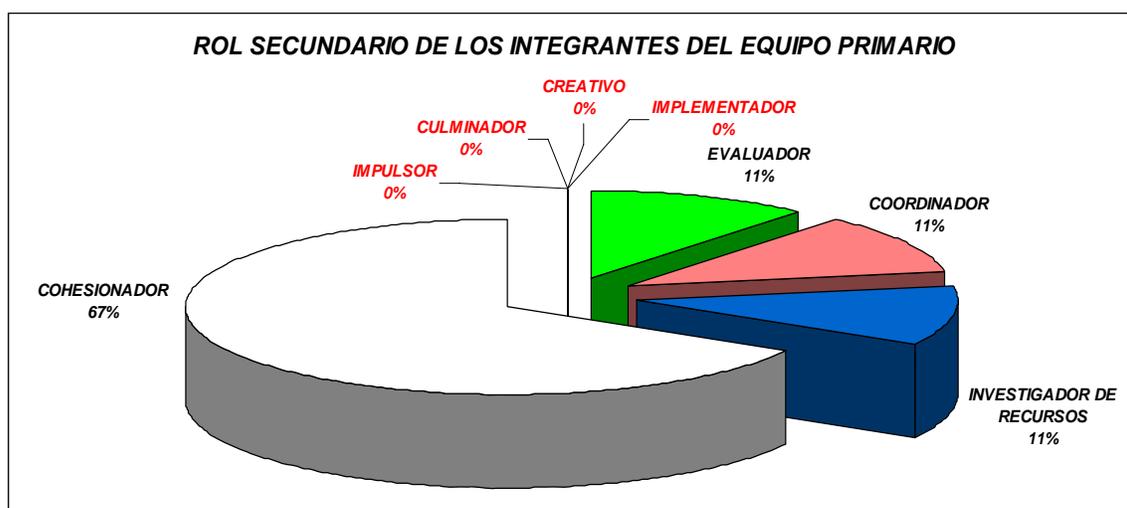
Fuente: Propia, con base a cálculos de resultados obtenidos, 2007

Se denota lo importante que representan las actitudes sociales del equipo, donde se evidencia una gran participación del papel de cohesionador, en los integrantes del equipo. Adicionalmente se observa la total ausencia de los roles: impulsor, implementador y creativo, las cuales aportan un importante valor agregado al trabajo en equipo.

De todo lo antes expuesto se puede concluir que el equipo evaluado, básicamente, labora de forma armoniosa, evitando los conflictos y la innovación. El perfil de actitudes naturales generalmente conduce a logros del equipo que se ven empañados por problemas de tiempo, y que probablemente ocasiona inconvenientes carácter motivacional para llegar al logro de resultados.

- Rol secundario:

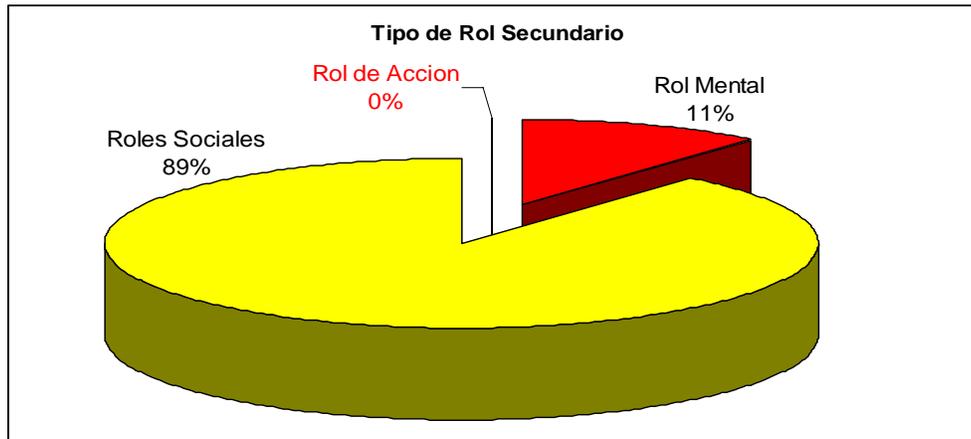
Figura N° 14: Roles Secundarios del Equipo Primario



Fuente: Propia, con base a cálculos de resultados obtenidos, 2007

Se destaca el posicionamiento como segunda alternativa del rol Cohesionador y la total ausencia de roles Impulsor, Culminador, Creativo e Implementador

Figura N° 15: Tipos de Roles Secundarios del Equipo Primario



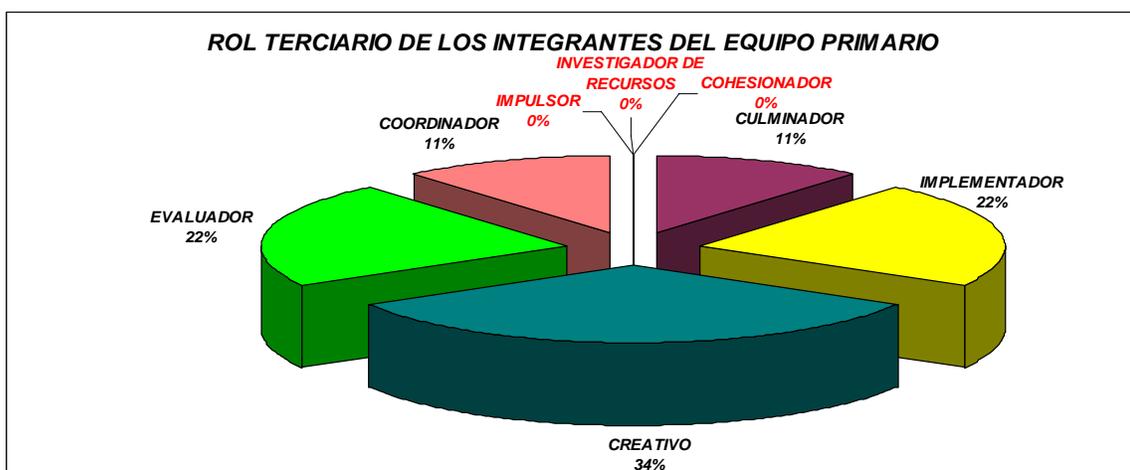
Fuente: Propia, con base a cálculos de resultados obtenidos, 2007

Nuevamente se denota lo importante que representan los roles sociales del equipo, donde se evidencia una gran participación del papel de cohesionador, lo que ratifica al equipo con mucha fraternidad y conford, pero con inercia

De todo lo antes expuesto se ratifica que el trabajo del equipo evaluado, básicamente, se realiza de forma armoniosa, evitando conflictos e innovación, y probablemente retrasos, esto se denota por la ausencia de roles de acción en dicho perfil.

- Rol terciario

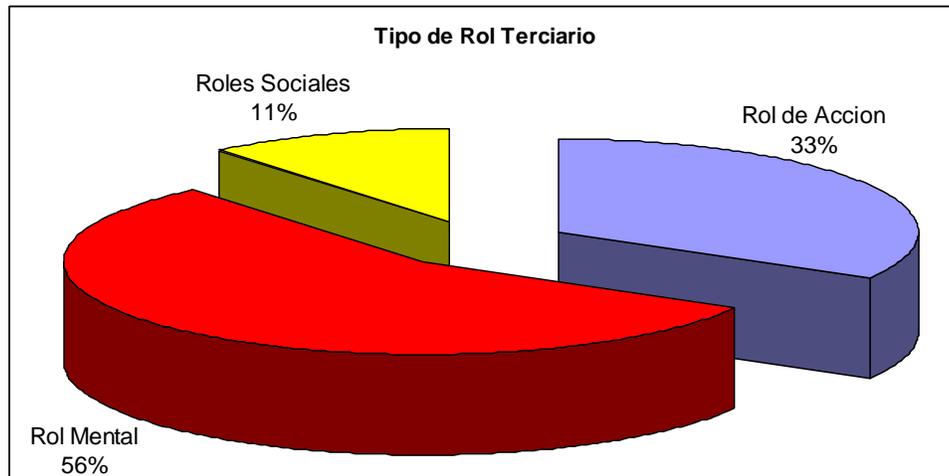
Figura N° 16: Roles Terciarios del Equipo Primario



Fuente: Propia, con base a cálculos de resultados obtenidos, 2007

Como opción de rol a asumir se evidencia de forma representativa el papel creativo, evidenciándose ausencia de actitudes impulsoras nuevamente

Figura N° 17: Tipos de Roles Terciarios del Equipo Primario



Fuente: Propia, con base a cálculos de resultados obtenidos, 2007

Para los roles terciarios, se recobra la importancia de los papeles mentales del equipo, donde se evidencia como una tercera alternativa, en orden de importancia para aplicar, la aplicación la creatividad en gran proporción. De forma interesante, se denota un ligero incremento de los patrones de acción.

De todo lo antes expuesto se evidencia que el equipo puede ejercer roles de acción, de acuerdo al contexto en el que se encuentre, probablemente cuando el equipo esta bajo presión surgen las mejores ideas e innovaciones, sin embargo, a poca presencia de patrones de acción limita la culminación exitosa de los proyectos.

ROLES A POTENCIAR (CAPACES DE ASUMIR)

Las oportunidades de mejora en cuanto a la de eficiencia del equipo se debe a la ausencia de determinados roles, los cuales pueden ser potenciadas y corresponde a patrones de comportamiento de acción y mental, estos son los grupos de roles con más ausencia de aplicación actitudinal del equipo en estudio.

La deficiencia de roles mentales: se requiere potenciar el creativo y el evaluador. La ausencia en sus desempeños o su poca exhibición conduce a proyectos con oportunidades de mejora en ideas nuevas y resolución de problemas de forma innovadora, por otro lado, la poca exhibición de actitudes de evaluador no refleja gran necesidad en la actualidad ya que al haber pocas ideas no hay ideas criticables, pero una vez se potencia el papel creativo se hace necesario la aplicación de evaluador para hacer proyectos de calidad y generar más ideas creativas e innovadoras a fin de eficientar los proyectos. El rol de especialista no es evaluado en este trabajo de grado, sin embargo se resalta que los integrantes del equipo tienen experiencia mínima de 10 años en su rol funcional (tiempo transcurridos laboralmente entre otras y la empresa evaluada), lo que hace pensar que este papel puede estar bien representado por los integrantes del equipo y más aun por los resultados de los proyectos que en la empresas se ejecutan, que a pesar de estar deficiente en los otras actitudes mentales, se elaboran eficientemente desde el punto de vista técnico.

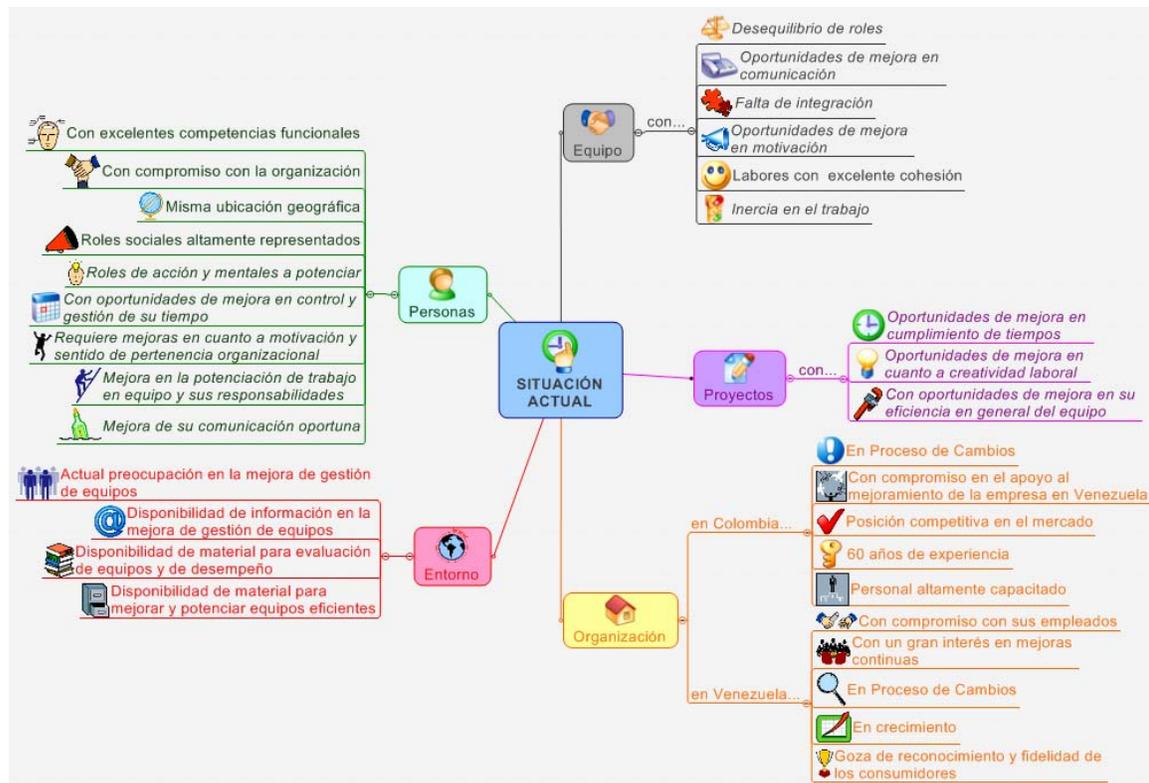
La deficiencia de roles mentales: la poca presencia de actuaciones impulsora es de vital importancia a potenciar en este equipo, para dar energía y motivación al equipo y eficientar así el trabajo, adicionalmente, incrementar la exhibición de roles de acción en aras de lograr un equilibrio, conducirá a el logro de los proyectos con una mejor gestión del tiempo.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Una visualización más amplia de lo requerido se permite mediante un análisis de situaciones, donde se detallan las características de la situación actual y la deseada.

Con esta finalidad, se muestran los mapas mentales que detalla el perfil propio del equipo y la organización hoy en día y el que se requiere a fin de mejorar el grupo de trabajo y la empresa

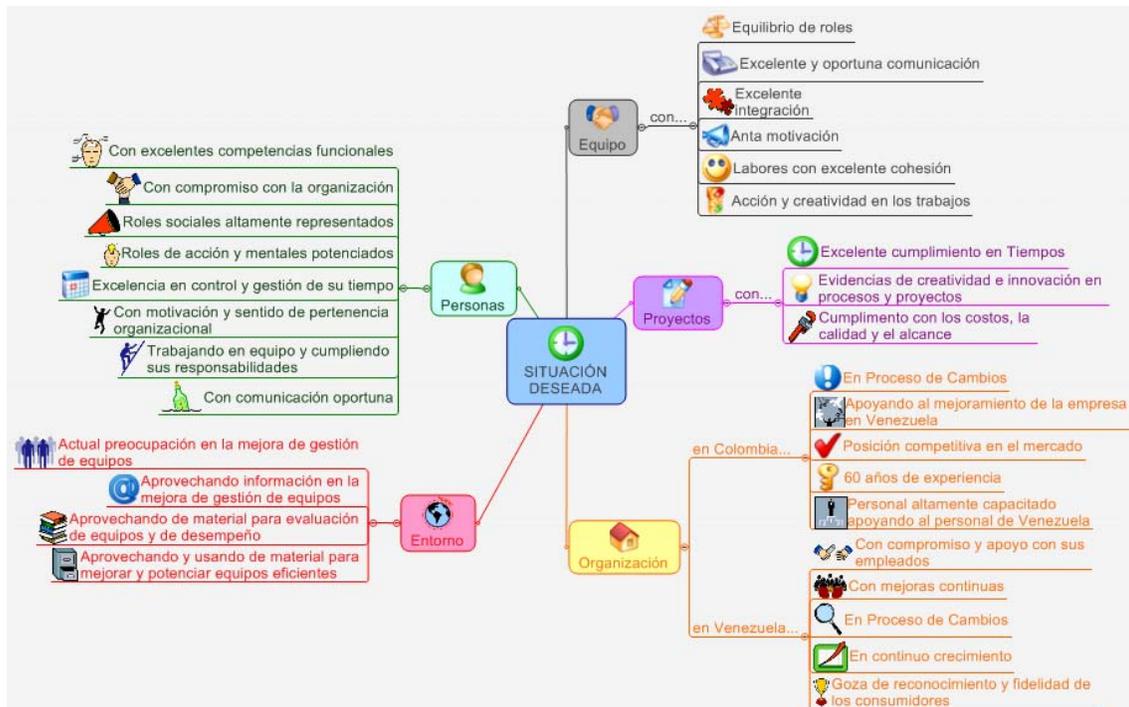
Figura N° 18: Mapa Mental - Análisis de la Situación Actual del Equipo/Organización



Fuente: Propia, con base al análisis de la situación, 2007

En el estudio de la situación actual se evidencian, entre otras cosas, las oportunidades de mejora más importantes y las competencias, las cuales le permitirán al equipo y a la organización elevar su potencial.

Figura N° 19: Mapa Mental - Diagnóstico de la Situación Deseada del Equipo/Organización



Fuente: Propia, con base al análisis de la situación, 2007

El estudio de la situación deseada evidencia el amplio contexto que le puede permitir al equipo y a la organización iniciar y continuar con el proceso de mejora continua, el cual potencialmente lo conducirá al éxito y a la mejora de su competitividad.

ESTRATEGIAS

Para el establecimiento de las estrategias realizo un diagnóstico y se formulo como base una matriz DOFA, mediante la cual se establecieron Fortalezas y Debilidades del equipo, contemplando la situación interna de la organización y los resultados sobre roles de equipos arrojados en esta investigación, así como también se establecieron las Oportunidades y Amenazas que presenta la organización dada la situación actual del país y de la organización, donde esta última se considero externa ya que la DOFA fue elaborada para el equipo de trabajo bajo estudio.

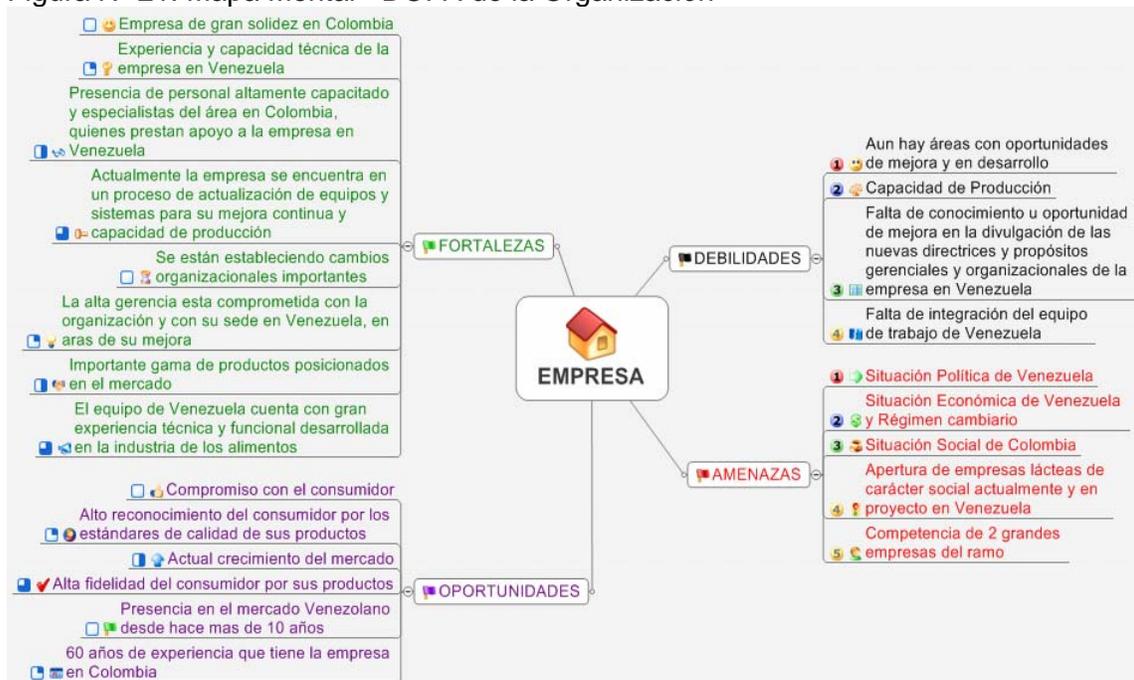
A continuación se muestra el resultado del estudio realizado:

Figura Nº 20: Mapa mental - DOFA del Equipo Evaluado



Fuente: Propia, con base al estudio de situaciones y entornos, 2007

Figura Nº 21: Mapa Mental - DOFA de la Organización



Fuente: Propia, con base al estudio de situaciones y entornos, 2007

De lo antes expuesto y posterior al análisis realizado a las matrices DOFA y la selección de las estrategias, se proponen las siguientes:

1. Dado el cambio de estructura organizacional que esta sufriendo la empresa en Venezuela, se debe incrementar las evaluaciones en el área de captación de personal de la empresa a integrar el equipo primario, a fin de complementar los roles actuales del equipo y lograr la heterogeneidad que se requiere
2. Aprovechar la ubicación física (en la planta) de los integrantes del equipo a fin de establecer ciclos de preparación y potenciación de actitudes y habilidades, dada la actual competitividad de la industria de Alimentos en nuestro país y la preocupación que tienen estas empresas en el presente para lograr establecerse y permanecer competitivamente.
3. Utilizar las nuevas Tendencias en juegos y actividades en equipo, a fin de potenciar roles de acción y mentales en el equipo bajo estudio
4. Solicitar y contratar el servicio de especialistas, a fin de potenciar roles de acción y mentales en el equipo bajo estudio
5. Apalancar mediante la responsabilidad social, la ventaja competitiva en el mercado y prestigio que goza la empresa donde labora el equipo en estudio, la motivación individual y grupal de los constituyentes del equipo.
6. Mediante la experiencia de la empresa en Colombia, potenciar aspectos de: motivación, competencias y actitudes, requeridas y alineadas junto a las nuevas estrategias organizacionales
7. Generar un plan de entrenamiento a fin de incrementar los procesos de motivación individual y grupal del equipo bajo estudio
8. Fortalecer el equipo bajo estudio, mediante su contribución en el establecimiento de procedimientos y planes del equipo, conductuales y de comunicación; y el desarrollo de sus destrezas para el logro de estos fines.
9. Utilizar el hecho de que los integrantes del equipo desempeñan principalmente y de forma natural los roles sociales a fin de mejorar los procesos de comunicación oportuna
10. Mediante la experiencia funcional y el compromiso que tienen los integrantes del equipo con la empresa, potencial su fortalecimiento e integración a fin de mantener

y mejorar la empresa en referencia al lugar competitivo en que se encuentra en el mercado venezolano

11. Aprovechar el cambio de estructura organizacional para definir, establecer y apalancar los objetivos y las metas del equipo y la organización, mediante un trabajo mancomunado por parte de la Gerencia Corporativa y la contribución del equipo de trabajo bajo estudio

PROPUESTA

En base a los costos disponibles en la red sobre asesorías, servicios de consultoría y entrenamientos y de las herramientas de Belbin se realizan las siguientes propuestas

Cuadro 12: Propuesta de Auto potenciación de Roles (Oferta 1)

Actividad	Horas Hombre requerida	COSTO		
		\$	Bs.	Bs.F
Compra de Paquete de herramientas Belbin®	--	3.400	7.310.000	7.310
Auto aplicación de Actividades in company (11 empleados)	20	3.300	7.095.000	7.095
Autorefrescamiento de roles 6 meses después (11 empleados)	4	660	1.419.000	1.419
TOTAL	20	6.700	14.405.000	14.405

Fuente: Propia, con base precios disponibles en el mercado, 2007

Cabe destacar que esta propuesta presenta la ventaja, que una vez adquiridas las herramientas, estas pueden ser usadas a fin de reforzar roles sin generar más costo que las horas hombre de los empleados a ser asesorados.

Cuadro 13: Propuesta de Contratación de Servicio (Oferta 2)

Actividad	Horas Hombre requerida	COSTO		
		\$	Bs.	Bs.F
Re-evaluación de los roles de Belbin del equipo por contratación del servicio (1 especialista)	8	560	1.204.000	1.204
Contratación de empresa especialista en potenciación de roles y competencias, gestión humana empresarial (2 especialistas)	20	4.000	8.600.000	8.600
Aplicación de Actividades in company (11 empleados)	20	3.300	7.095.000	7.095
Refrescamiento de roles 6 meses después (11 empleados)	4			
TOTAL	40	7.300	15.695.000	15.695

Fuente: Propia, con base precios disponibles en el mercado, 2007

La segunda propuestas está basada en la contratación de especialistas del área que además requerirá de su evaluación inicial a fin de una identificación de los roles a potenciar en el equipo de trabajo.

Cuadro N° 14: Propuesta de Contratación de Servicio de diagnostico y auto potenciación (Oferta 3)

Actividad	Horas Hombre requerida	COSTO		
		\$	Bs.	Bs.F
Re-evaluación de los roles de Belbin del equipo por contratación del servicio (1 especialista)	8	560	1.204.000	1.204
Compra de Paquete de herramientas Belbin®	--	3.400	7.310.000	7.310
Auto aplicación de Actividades in company (11 empleados)	20	3.300	7.095.000	7.095
Autorefrescamiento de roles 6 meses después (11 empleados)	4	660	1.419.000	1.419
TOTAL	32	7.920	17.028.000	17.028

Fuente: Propia, con base precios disponibles en el mercado, 2007

La tercera propuesta se basa en la contratación del servicio de diagnostico y la auto potenciación de roles mediante la adquisición de las herramientas de trabajo necesaria, esta propuesta esta consiste en un trabajo en equipo para lograr su misma mejora, pero fundamentada en una evaluación externa, contratada, que puede ser mas objetiva y expedita gracias a la experiencia del evaluador en el área.

CAPITULO V, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La metodología de Belbin permite Identificar las destrezas claves de actitud los integrantes de un equipo de proyecto exitoso
2. La metodología Belbin permite elaborar estudio actitudinal confiable de los equipos de trabajo, donde los resultados de este diagnostico representa gran utilidad para analizar el equilibrio grupo y su auto aceptación, además de permitir identificar sus puntos fuertes, áreas de mejora, posibles debilidades, etc.
3. En la empresa bajo estudio, se evidencio como una destreza o fortaleza importante del equipo su expresión natural de Roles Sociales, los cuales conducen a una mayor armonía. También una mayor empatía, mayor cohesión, mejores relaciones interpersonales, más ayuda y colaboración con los compañeros logrando, por tanto, concibiendo que las actividades laborales se realicen con la generación de pocos los conflictos y lentos procesos de toma de decisión.
4. Como Importante Oportunidad de mejora se puede observar, una posible potenciación de los Roles Mentales y los Roles de Acción, donde dicha potenciación permitirá al equipo la ejecución de asignaciones de formas creativas e innovadores, permitiendo así la mayor eficiencia del equipo.
5. La clasificación de los roles naturales y los capaces de asumir, según los resultados de la metodología de Belbin, son de vital importancia para el establecimiento de estrategias.
6. La matriz DOFA arroja una serie de estrategias que serán propuestas ante la gerencia de la organización a fin mejorar el desempeño del equipo.
7. Según el análisis DOFA, el equipo y la empresa cuenta con importantes fortalezcas y oportunidades que pueden apalancar el mejoramiento del equipo y su desempeño.
8. Las propuestas de potenciación de roles oscilan entre 14.000 y 17.000 Bs.

RECOMENDACIONES.

1. Ampliar el presente estudio, mediante evaluaciones de Belbin 360 y actividades, a fin de potenciar y afinar el análisis situacional
2. Dado que la tendencia en Latinoamérica en selección de personal de equipos de trabajo y proyectos, el enfoque actual se concentra en un sistema de selección, evaluación, y capacitación en base de competencias, se recomienda iniciar el uso de evaluaciones de roles a fin de mejorar la eficiencia de los equipos a integrar

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Alpina Productos Alimenticios, C.A., (Sin fecha), Sobre la Empresa, Consultado el día 15 de Agosto del 2007 de la www.alpina.com,

Ansoff, I., (1965) Corporate Strategy, New York, Mc Graw-Hill

Ansoff, I., (1979), The Changing Shape of the Strategy Problem, en Dan E. Schendel, y Charles W. Hofer, Strategic Management, de (Eds.), Boston: Little, Brown

Ansoff, I., (1980) The state of Practice in Planning Systems, USA, Sloan Management Review

Aritzeta, A. y Ayestaran , B.(2001), Efectos de los Equipos de Trabajo Autogestionados (EQTA) y del trabajo individual sobre características grupales e individuales, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, ("Effects of self-managed work teams (SMWT) and individual work on group and individual characteristics"), Vol. 17 pp.197-218.

Balestrini, M., (2001) Como se elabora un proyecto de tesis. Venezuela, Servicio Editorial.

Belbin, R.M. (1981) Equipos directivos. Porque de su éxito o Fracaso, España, Editorial associates.

Belbin, R.M. (1993a). Roles de un equipo de trabajo, España, Editorial associates.

Belbin, R.M. (1993b). A reply to the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory by Inventory by Furnham, Steele and Pendelton. *Journal Occupational and Organizational Psychology*, 66 pp. 259-260

Belbin, R.M. (1997). Changing the Way we Work, Oxford, Butterworth-Heinman

Belbin, R.M. (2000) Beyond the team, Oxford, Butterworth-Heinman

Belbin, R.M. (2001) Managing without power, Oxford, Butterworth-Heinman

Belbin, R.M. Associates (1988). Interplace: Matching people to job. Cambridge, USA Belbin Associates. Consultado el día 15 de Agosto del 2007 de la www.belbin.com

Buchloz y Roth, (1992), Cómo Crear Un Equipo De Alto Rendimiento En Su Empresa, De La Wilson Learning Corp, Buenos Aires, Editorial Atlántida

Camelo, (2001) Los Resultados De Innovación De La Empresa: Las Características De Los Equipos De Trabajo, Buenos Aires, Editorial Atlántida

Chandler, A. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial

Enterprise, Cambridge, MIT Press.

Chiavenato, I., (1999) Introducción a la teoría general de la administración (4ma ed.). México. Mc Graw Hill.

Chourio, J., (1987). Estadística. Volumen I y II. Venezuela. Biosfera

Codina, A., (2006), Trabajo en equipo. Enfoques y aportes principales, Consultado el día 10 de Agosto del 2007 de la http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipo_enfoques_y_aportes_principales

De Bono, E. (1988), El Pensamiento Lateral, Barcelona, Granica

De Bono, E. (1991), Aprender A Pensar, México, Editorial Paidós

Diccionario Larousse. (1999). [CD]

Drexler, A. Et. Al. (1992), Guía Gráfica Para Las Mejores Prácticas Del Equipo. En Su: Sistema Para El Modelo De Alto Desempeño Del Equipo. S/ E, L, A,

Drucker, Peter (1954). The Principles of Management. New York, NY Harper Collins Publishers 1986.

Ferris, G., (1995), Handbook Of Human Resources. Cambridge, Mássachussetts: Blackwell

Frances, A. (2005) Estrategia para la empresa en América Latina, Venezuela, Ediciones IESA

Fraser, A. (1993). Formando equipos, USA, Revista: La sociedad industrial

Goodstein, L. D., Nolan, T.M. y Pfeiffer, J.W., (2004). Planeación Estratégica Aplicada, Buenos Aires Ar. McGraw Hill.

Hellriegel, D., (1999) Comportamiento Organizacional. México. Thomson Editores

Hernández, R., et al. (2001). Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill.

Koontz, H., (1998), Administración, Una Perspectiva Global. México. Editorial Mc Graw Hill. Onceava Edición.

Koontz, H., (2004) Administración. Una Perspectiva Global. 12ª. Edición, México. Mc Graw Hill

Larrañaga, C (2000) Equipos de Trabajo: Modelo Ideal y Real y aptitudes de participación, Tesis de grado inédita, (Lic. Relaciones Industriales, Industriologo), UCAB, Caracas

Martínez, M., (2006), Trabajo En Equipo. Hasta Llegar Al Éxito. México, Editorial Mc

Graw Hill

Medina M., O. Vincentelli, Desarrollo De Competencias En Gerencia De Proyectos, La Experiencia De Cvg Edelca, 3er Congreso Iberoamericano De Proyectos, Caracas – Venezuela 2002

Mencia (2004), Propuestas Para Desarrollar Una Gestión De Equipos De Trabajo Que Contribuya Al Éxito Del Proyecto, III IPMA-ICEC SEMINARIO INTERNACIONAL DE EXPERTOS, España

Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formulation. USA, Management Science,

Mintzberg, H. (1988), Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework Advances in Strategic Management, JAI press, Greenwich, CT.: Vol. 5

Mintzberg, H., (1975), Impediments to the Use of Management Information, New York, Society of Industrial Accountants

Mintzberg, H., (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, New York, Society of Industrial Accountants

Neumann, J., (1944), Teoría de juegos y comportamiento económico,

Odremán, I. (1997) Competencias predictor AS del desempeño eficaz de los equipos de trabajo, Tesis de grado inédita (Lic. Relaciones Industriales, Industriologo), UCAB, Caracas

Paz Q., (2004), La Comunicación Y El Trabajo En Equipo Consultado el día 10 de Agosto del 2007 de la www.Degerencia.Com, <http://Www.Degerencia.Com/Articulos.Php?Artid=370>

Project Management Institute (2002) PM Book Guide (Paperback)

Project Management Institute (Sin fecha), Consultado el día 10 de Agosto del 2007 de la www.pmi.com

Robbins S. (2002), Comportamiento Organizacional. Venezuela. Editorial Mc Graw Hill

Rudolph F. (1999). ¡Comunícate! . 9ª edición. México: International Thomson. Editores

Sabino, C., (2000) El proceso de investigación. Venezuela. Panapo

Salas, M., (2007) Es necesario el trabajo en equipo, Periódico El Universal – Clasificados, 8 de Abril, Venezuela

Salmón, G., (2003) Siete Puntos Sobre El Trabajo En Equipo, Revista Interforum, México

Sampieri, R. (2006) Metodología de la investigación, México, Mc Graw Hill

Scott I. (2002), Equipos De Trabajo Autoadministrados (ETAS), Ph.D. La Salle University, Mandeville, Louisiana En Administración De Negocios Mba De La National University, San Diego

Shapiro, J., (1996) Evaluation: Judgement Day Or Management Tool? , USA, Olive

Shein, E. (1982). Psicología de la Organización. México. Prentice Hall

Shein, E., (1988): La Cultura Empresarial Y El Liderazgo; Una Visión Dinámica, Barcelona. Plaza & Janes Editores

Shein, E., & Bennis, W.G. (1980) El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales. Barcelona. Herder.

Simon, H. (1997) Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, USA, Harvard University Press

Simon, H.A. (1993). Is international management different from management? Working paper no. 94-1, Carnegie Bosch Institute for Applied Studies in International Management, Carnegie Mellon University, Graduate School of Industrial Administration.

Trebilcock, A. 1994. Towards Social Dialogue: Tripartite Cooperation in National Economic and Social Policy-Making. Ginebra: OIT

Zarragoitia M. (2007), La Formación En Gestión De Recursos Humanos: Factor Clave En El Perfeccionamiento Empresaria, Barcelona, Plaza&Janes.

CAPITULO VI, ANEXOS

ANEXOS A: El Test Belbin

Para formar equipos de trabajo que desempeñen diferentes funciones

(Esta versión de la prueba de Belbin ha sido tomada de "formando equipos" por A. Fraser y S. Neville: La sociedad industrial de 1993)

Para que un equipo funcione es necesario que se cumplan una serie de roles dentro de sus integrantes, roles que han sido muy estudiados por Meredith Belbin y que ha sido apoyado por una sólida base experimental y por largos años de trabajo, principalmente en el Management College de Henley.

Los Roles de Equipo se refieren a nuestro modo individual de comportarnos, de contribuir a la tarea y de relacionarnos con otras personas en el trabajo. Son estos comportamientos los que hacen que un equipo sea ganador o no.

El proceso de equilibrar al equipo pasa primero por conocer los roles que habitualmente representa cada uno de sus integrantes, destacándose así, que todos los roles son positivos e importantes para el desenvolvimiento y eficiencia de un equipo.

Test de auto evaluación perceptiva

Para responder a este test, lea la frase que ilustra una situación, frase que encabeza cada sección (de la A a la G), luego lea detenidamente las 8 frases anexa a la situación planteada y visualice la o las frases que se identifican con usted cuando se le presenta dicha situación planteada.

El total o las sumatorias de escogencias de las frases con las que usted se siente identificado deben sumar 10 (diez), así:

Si sólo una frase se identifica con usted, asigne en su casilla de puntuación el numero 10

Si esta identificado con dos frases por igual, asígnele a cada una 5 en su puntuación

Si esta identificado con dos frases, pero no por igual peso, asigne puntuación 7 a la frase con la que más se identificado y 3 puntos con la que menos se identifique

Si se identifica con 3 frases o más, asígneles diferentes puntuaciones de acuerdo al nivel de identificación que sienta usted por cada una de las frases, pero verificando que la suma de las puntuaciones obtenidas por cada sección debe dar 10.

La o las frases que usted seleccione como "*con las que me identifico*" deben ser basadas o seleccionadas en base a situaciones vividas y su actuación típica, este test no tiene respuestas correctas o incorrectas, sólo respuestas reales y acordes a su realidad y su personalidad.

Recuerde que Usted debe acumular todos los 10 puntos en cada sección.

SECCIÓN A

CUANDO SE ESTÁ INVOLUCRADO EN UN PROYECTO CON OTRAS PERSONAS:

#	Frases	Puntuación
1	Puedo confiar que el trabajo que necesita organizarse será realizado.	
2	Recojo notas y omisiones que otros no se dan cuenta.	
3	Reacciono con carácter cuando las reuniones comienzan a perder el objetivo principal.	
4	Doy sugerencias originales.	
5	Analizo las ideas de otras personas objetivamente, para logros o fracasos.	
6	Tengo un gran interés en conocer los últimos desarrollos e ideas.	
7	Tengo destreza para organizar a la gente.	
8	Estoy siempre dispuesto(a) a respaldar buenas sugerencias que ayuden a resolver el problema.	
TOTAL DE PUNTOS DE LA SECCION "A"		10

SECCIÓN B

OBTENIENDO SATISFACCIÓN A TRAVÉS DE MÍ TRABAJO:

#	Frases	Puntuación
1	Me gusta tener una fuerte influencia en las decisiones a tomar.	
2	Me siento en mi ambiente cuando el trabajo requiere un alto grado de dedicación y concentración.	
3	Me intereso en ayudar a mis colegas en sus problemas.	
4	Me gusta resaltar los pros y los contra entre alternativas.	
5	Tengo la tendencia de tener una solución creativa para resolver un problema.	
6	Me gusta coordinar los diferentes puntos de vista.	
7	Estoy más interesado(a) en los resultados prácticos más que en las ideas.	
8	A mi particularmente me gusta explorar diferentes puntos de vistas y técnicas.	
TOTAL DE PUNTOS DE LA SECCION "B"		10

SECCIÓN C

CUANDO EL EQUIPO ESTA TRATANDO DE RESOLVER UN PROBLEMA PARTICULARMENTE COMPLEJO.

#	Frases	Puntuación
1	Observo aquellas áreas en las que pueden aparecer dificultades.	
2	Exploro ideas que puedan tener una aplicación más amplia en vez de una asignación inmediata.	
3	Me gusta medir las posibilidades y evaluar una cantidad de sugerencias exhaustivamente antes de elegir.	
4	Puedo coordinar y utilizar productivamente otras destrezas y talentos de las personas.	
5	Mantengo una estrategia sistemática no importa el tipo de presión.	
6	Siempre creo una nueva estrategia para un problema largo y continuo.	
7	Estoy listo(a) para hacer ver mi puntos de vista personales de una forma agresiva si fuese necesario.	
8	Estoy listo(a) para ayudar cuando sea posible.	
TOTAL DE PUNTOS DE LA SECCION "C"		10

SECCIÓN D

HACIENDO MI TRABAJO DEL DÍA A DÍA.

#	Frases	Puntuación
1	Tengo un interés profundo en ver que no hay nada incierto acerca de mis asignaciones y objetivos.	
2	No me desanimo, enfatizo mi punto de vista en una reunión.	
3	Puedo trabajar con todo tipo de personas siempre y cuando tengan algo que valga la pena para contribuir en las soluciones.	
4	Hago hincapié en seguir aquellas ideas o personas.	
5	Usualmente puedo encontrar argumentos para refutar soluciones no adecuadas.	
6	Tiendo a ver los patrones que se conectan en un proyecto donde otros no lo ven.	
7	Estar ocupado (a) me da una verdadera satisfacción.	
8	Tengo un profundo interés en conocer mejor a las personas.	
TOTAL DE PUNTOS DE LA SECCION "D"		10

SECCIÓN E

DE REPENTE ME DAN UNA ASIGNACIÓN DIFÍCIL CON TIEMPO LIMITADO Y GENTE QUE NO CONOZCO.

#	Frases	Puntuación
1	Usualmente, me encuentro con mi imaginación frustrada cuando trabajo en equipo.	
2	Encuentro que mis destrezas personales son apropiadas para lograr acuerdos.	
3	Mis sentimientos rara vez interfieren con mi juicio.	
4	Me esfuerzo por construir una estructura efectiva.	
5	Puedo trabajar con personas las cuales varían mucho en sus cualidades personales y físicas.	
6	Siento que a veces vale la pena forjar temporalmente una personalidad no muy popular, si, uno logra dar a conocer su punto de vista en el grupo.	
7	Usualmente, conozco a alguien que sus conocimientos de especialista son particularmente aptos.	
8	Tengo la tendencia natural de desarrollar un sentido de urgencia.	
TOTAL DE PUNTOS DE LA SECCION "E"		10

SECCIÓN F

CUANDO DE REPENTE SE LE PIDE QUE CONSIDERE UN NUEVO PROYECTO.

#	Frases	Puntuación
1	Comienzo por buscar nuevas ideas e introducirlas.	
2	Me preocupa terminar un proyecto actual de una manera perfecta antes de comenzar otro.	
3	Analizo el problema de una manera analítica y cuidadosa.	
4	Soy capaz de asegurarme que otras personas se involucren si, es necesario.	
5	Soy capaz de afrontar de una manera independiente y tener una perspectiva innovadora en casi todas las situaciones.	
6	Soy feliz al tomar el liderazgo cuando la acción lo requiere.	
7	Puedo responder positivamente a mis colegas y sus iniciativas.	
8	Encuentro difícil darme por vencido(a) cuando los objetivos no están claramente definidos.	
TOTAL DE PUNTOS DE LA SECCION "F"		10

SECCIÓN G

CONTRIBUYENDO A LOS PROYECTOS EN GENERAL:

#	Frases	Puntuación
1	Creo que tengo talento para organizar los pasos concretos a seguir para dar un reporte preciso.	
2	Mis consideraciones a cerca de las opiniones pueden tomar tiempo pero usualmente están cerca del tiempo de culminación.	
3	Un concepto amplio del personal es muy importante para mi estilo de trabajo.	
4	Poseo un sentido para obtener los detalles correctamente.	
5	Trato de que analicen mi punto de vista en las reuniones de grupo.	
6	Puedo ver como ideas y técnicas pueden ser utilizadas en nuevas relaciones.	
7	Puedo ver ambos lados del problema y tomar una decisión aceptable para todos.	
8	Me la llevo bien con otros y trabajo duro en equipo.	
TOTAL DE PUNTOS DE LA SECCION "G"		10

Clave para el puntaje de inventario de autoevaluación perceptiva

Transfiera los puntos acumulados en las siete secciones del inventario de autoevaluación perceptiva a las respectivas columnas abajo señaladas. Los números preimpresos en la columna se refieren a los números de las preguntas de cada sección.

Por ejemplo: si para la sección A usted obtuvo un puntuación de 7 para la pregunta 6 y 3 puntos para la pregunta 1, usted lo colocaría en la columna RI y IMP respectivamente.

	IMPULSOR	COORDINADOR	CREATIVO	INVESTIGADOR DE RECURSOS	EVALUADOR	IMPLEMENTADOR	COHESIONADOR	CULMINADOR
A	3	7	4	6	5	1	8	2
B	1	6	5	8	4	7	3	2
C	7	4	6	2	3	5	8	1
D	2	3	6	4	5	1	8	7
E	6	5	1	7	3	4	2	8
F	6	4	5	1	3	8	7	2
G	5	7	6	3	2	1	8	4
TOTAL								

Una vez que usted coloque todos su puntos total en cada columna. Los dos totales más altos representan su principal y secundaria preferencia de equipos en función.

Hay otro equipo funcional denominado el Especialista, el cual no está definido en el cuestionario

ANEXOS B: Resultados detallados del autodiagnóstico de Belbin

PERSONA	SECCIÓN	IMPULSOR		COORDINADOR		CREATIVO		INVESTIGADOR DE RECURSOS		EVALUADOR		IMPLEMENTADOR		COHESIONADOR		CULMIADOR	
		Oración	Puntos Asignados	Oración	Puntos Asignados	Oración	Puntos Asignados	Oración	Puntos Asignados	Oración	Puntos Asignados	Oración	Puntos Asignados	Oración	Puntos Asignados	Oración	Puntos Asignados
1	A	3		7	1	4	1	6	2	5	3	1		8	3	2	
	B	1		6		5	3	8	1	4		7	3	3		2	3
	C	7		4		6		2	5	3	5	5		8		1	
	D	2	3	3	4	6		4		5		1		8		7	3
	E	6		5	5	1		7		3	1	4		2	4	8	
	F	6	1	4	3	5		1	3	3	3	8		7		2	
	G	5	3	7		6		3	4	2		1		8	3	4	
2	A	3	2,5	7		4	2,5	6		5	2,5	1		8	2,5	2	
	B	1		6		5	2	8	5	4	2	7		3	1	2	
	C	7		4	1	6		2	3	3	2	5		8	2	1	2
	D	2	2	3	2	6	2	4	2	5	2	1		8		7	
	E	6		5	2	1		7		3	2	4	3	2	3	8	
	F	6	1	4	2	5	1	1		3	4	8	2	7		2	
	G	5	2	7	2	6	1	3	1	2	2	1	1	8		4	1
3	A	3		7		4		6		5		1		8	10	2	
	B	1	5	6		5		8		4		7		3		2	5
	C	7		4		6		2		3		5		8	5	1	5
	D	2		3	10	6		4		5		1		8		7	
	E	6		5		1		7		3		4	10	2		8	
	F	6		4		5	10	1		3		8		7		2	
	G	5		7	10	6		3		2		1		8		4	
4	A	3	5	7	2	4		6		5		1		8	3	2	
	B	1		6		5		8		4		7	4	3	2	2	4
	C	7		4	4	6	4	2		3		5		8	2	1	
	D	2		3		6		4		5		1	5	8		7	5
	E	6		5		1		7		3		4		2	7	8	3
	F	6		4	2	5		1	5	3		8		7		2	3
	G	5		7		6		3		2		1	4	8	2	4	4
5	A	3		7		4		6		5	7	1		8	3	2	
	B	1		6		5	4	8	3	4		7		3		2	3
	C	7		4		6		2		3	3	5		8	3	1	4
	D	2		3	4	6		4	3	5		1		8	3	7	
	E	6		5	3	1		7		3		4	7	2		8	
	F	6		4		5	7	1		3	3	8		7		2	
	G	5		7	4	6		3		2		1	3	8	3	4	
6	A	3		7		4		6		5	5	1	5	8		2	
	B	1	5	6		5		8		4		7		3		2	5
	C	7		4		6		2		3	10	5		8		1	
	D	2		3		6	5	4		5		1	5	8		7	
	E	6		5	5	1		7		3		4		2	5	8	
	F	6		4		5		1		3	5	8		7	5	2	
	G	5		7		6		3		2		1	5	8	5	4	
7	A	3		7	3	4	3	6		5	1	1	1	8	1	2	1
	B	1	2	6	2	5	2	8	1	4		7		3	1	2	2
	C	7	2	4	2	6	1	2	1	3		5		8	2	1	2
	D	2	1	3	2	6		4	1	5	1	1	2	8	1	7	2
	E	6	1	5	2	1		7	1	3	2	4	1	2	2	8	1
	F	6	2	4	1	5	1	1	2	3	1	8	2	7	1	2	
	G	5	1	7	2	6		3	1	2	1	1	2	8	2	4	1
8	A	3	5	7		4		6		5		1		8	5	2	
	B	1		6		5		8		4	3	7	4	3	3	2	
	C	7	3	4		6		2		3	4	5		8	3	1	
	D	2		3	7	6		4		5	3	1		8		7	
	E	6	4	5	3	1		7		3		4		2	3	8	
	F	6		4	3	5		1		3	7	8		7		2	
	G	5	3	7	3	6		3		2		1		8	4	4	
9	A	3	4	7		4		6		5	3	1		8	3	2	
	B	1		6		5		8	4	4	6	7		3		2	
	C	7		4		6		2		3	5	5	5	8		1	
	D	2		3	10	6		4		5		1		8		7	
	E	6		5	5	1		7		3		4		2		8	
	F	6		4		5		1	4	3		8		7	6	2	
	G	5		7	4	6		3		2		1		8	6	4	
10	A	3		7	5	4		6		5		1		8	5	2	
	B	1		6		5		8	10	4		7		3		2	
	C	7		4		6		2		3		5		8		1	
	D	2		3	10	6		4		5		1		8		7	
	E	6		5	5	1		7		3		4		2		8	5
	F	6		4		5		1	4	3		8		7	6	2	
	G	5		7	4	6		3		2		1		8	6	4	