AAS2295

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

LIRA SANCHEZ, MARLYN CRISTAL

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: **Felix Jesus Arcila Merchan**

Caracas, Junio de 2011

DEDICATORIA

El presente trabajo lo quiero dedicar, en primer lugar, a mi Dios querido, quien me acompañó y me iluminó durante estos 3 años de estudio; y me dio la fortaleza y determinación para finalizar esta meta tan anhelada.

En segundo lugar, este trabajo va dedicado a mi familia, especialmente a mis padres, quienes gracias a su ejemplo, dedicación y sostén, han hecho de mí una persona ética y orientada al logro; A mis hermanos: Alberto, Luis e Ingrid, con quienes cuento en todo momento; A Merce, quien a pesar de sus años, aún me cuida, me acompaña y me consiente.

¡Los quiero mucho!

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de investigación pudo ser realizado y presentado gracias a la colaboración y apoyo de una gran cantidad de personas, sin las cuales, hubiera sido imposible entregar este manuscrito.

El primer agradecimiento va dirigido a mi compañera de estudio, Corina, quien estimuló la idea de realizar la investigación en la institución financiera, y con quien disfruté agradables momentos, dentro y fuera de las instalaciones de la organización y el salón de clase.

En segundo lugar, quisiera darles las gracias a los 2 Vicepresidentes de Capital Humano de la institución financiera: Zoraida Cabrera y Luis Azocar, por acompañarnos durante el desarrollo del proyecto de consultoría; por abrirnos las puertas de la organización y compartir sus conocimientos.

También mi agradecimiento hacia los líderes de la Vicepresidencia de Presupuesto y Control de Pagos: Ricardo Barreto, Alejandra Salas y Marianella Mazzei; por su apertura, confianza y disposición. De igual forma, a los colaboradores de la unidad, con quienes compartí múltiples aprendizajes; su preocupación hacia el trabajo, sencillez y cohesión, permitirán que los cambios propuestos durante la intervención de cambio se lleven a la realidad.

A mi gran amiga y jefe Ana, por su respaldo, confianza, y por brindarme la oportunidad de asistir a las reuniones con el cliente y tutorías, en horario laboral.

Por último, y no menos importante, el agradecimiento a mis tutores: María Hoffman y Felix Arcila, por sus aportes, críticas y asesoramiento académico y metodológico. Sin ustedes y sus sabias sugerencias, hubiese sido poco factible el desarrollo de la intervención de cambio y la presentación del manuscrito.

Agradezco infinitamente a todos mis amigos, por su paciencia, comprensión y ánimo. También a ustedes por acompañarme en el camino. Próximamente celebraremos juntos esta nueva etapa de mi vida.

A todos los presentes, ¡GRACIAS! Por hacer posible lo que por momentos se veía imposible. Gracias por haber sido parte de mi vida personal y/o desarrollo profesional.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 Formulación del problema.....	12
1.2 Justificación del problema de investigación.....	16
1.3 Objetivos de la investigación.....	18
II. MARCO ORGANIZACIONAL.....	19
III. MARCO TEÓRICO.....	28
3.1 Antecedentes de la investigación.....	28
3.2 Bases teóricas.....	40
IV. MARCO METODOLOGICO.....	71
4.1 Tipo de investigación.....	71
4.2 Diseño de la investigación.....	72
4.3 Técnicas e instrumentos.....	71
4.4 Población y muestra.....	76
4.5 Procedimiento.....	77
V. ANALISIS DE RESULTADOS.....	92
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
ANEXOS.....	116

INDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Categorías de clima organizacional y satisfacción laboral.....	12
Tabla 2.	Posicionamiento del banco en el sistema financiero nacional.....	24
Tabla 3.	Indicadores del segundo trimestre 2010.....	25
Tabla 4.	Roles en los equipos.....	38
Tabla 5.	Diferencias entre grupo y equipo de trabajo.....	41
Tabla 6.	Cronograma secuencial de la sesión 1.....	86
Tabla 7.	Cronograma secuencial de la sesión 2.....	91
Tabla 8.	Tabla resumen de los puntajes obtenidos en la evaluación reactiva de la sesión 1.....	97
Tabla 9.	Categorías de cumplimiento de la evaluación reactiva de la sesión 1.....	98
Tabla 10.	Estadísticos de tendencia central obtenidos de la evaluación reactiva de la sesión 1.....	98
Tabla 11	Tabla resumen de los puntajes obtenidos en la evaluación reactiva de la sesión 2.....	104
Tabla 12.	Categorías de cumplimiento de la evaluación reactiva de la sesión 2.....	104
Tabla 13	Estadísticos de tendencia central obtenidos de la evaluación reactiva de la sesión 2.....	105

INDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1.	Dimensiones del clima organizacional de la Vicepresidencia de Planificación Financiera y Control.....	13
Gráfico 2.	Dimensiones de la satisfacción laboral de la Vicepresidencia de Planificación Financiera y Control.....	14
Gráfico 3.	Indicadores de clima organizacional en los últimos años.....	26
Gráfico 4.	Indicadores de satisfacción laboral en los últimos años.....	27
Gráfico 5.	Modelo de Burke – Litwin.....	45
Gráfico 6.	Modelo de 6 casillas de Weisbord.....	47
Gráfico 7.	Principios del liderazgo de Yukl.....	48
Gráfico 8.	Modelo propuesto de trabajo en equipo.....	50
Gráfico 9.	Diagrama de la riqueza de los canales de comunicación.....	54
Gráfico 10.	Mapa conceptual de la sesiones de trabajo 1.....	82
Gráfico 11.	Mapa conceptual de la sesión de trabajo 2.....	88

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

Fortalecimiento del Trabajo en Equipo en una Institución Financiera

La presente investigación tiene como objetivo el diseño y la implantación de una intervención de cambio basada en la consultoría de procesos, la cual pretende mejorar el desempeño del equipo de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos de una institución financiera venezolana, en relación a las siguientes dimensiones: comunicación, liderazgo, resolución de problemas y reconocimiento.

Estas dimensiones del trabajo en equipo a fortalecer, surgen de un estudio exploratorio realizado por Corina Pereira a mediados del 2010, el cual consistió en identificar las variables que afectaban el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Vicepresidencia de Presupuesto y Pago de la institución financiera.

La metodología a emplear durante la investigación fue el aprendizaje vivencial a través de 2 sesiones de trabajo, una con los colaboradores de la unidad y la otra con todo el equipo de la Vicepresidencia (incluyendo líderes), donde se analizó la propia conducta y la de los demás en torno al trabajo en equipo en las dimensiones antes mencionadas. El diseño de investigación utilizado fue el paradigma de investigación-acción y en cuanto al tipo de investigación, el estudio pertenece a una investigación aplicada, no experimental, de carácter descriptivo y corte transversal, el cual utilizó fuentes de información primarias y secundarias. Las técnicas seleccionadas para la obtención de la data fueron: la observación participante, los registros anecdóticos y una escala de apreciación numérica (evaluación reactiva).

Los resultados obtenidos mostraron la necesidad de continuar fortaleciendo las dimensiones del trabajo en equipo, con una importante participación de los líderes en la apertura al cambio y el empowerment hacia los colaboradores. De los colaboradores, se espera mayor participación,

liderazgo y toma de decisión en proyectos de envergadura; mejor comunicación con los niveles superiores de la organización, y reconocimiento por el trabajo bien realizado.

Palabras claves: Trabajo en Equipo, Comunicación, Resolución de Problemas, Liderazgo, Reconocimiento, institución financiera.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento de algunas compañías a nivel mundial, así como los cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales de los recientes años, han hecho que el entorno de las organizaciones se modifique constantemente, haciendo que el trabajo en equipo se convierta en una herramienta fundamental para la transformación, en una ventaja competitiva.

El trabajo en equipo constituye el resultado de la agrupación de personas con competencias específicas y desarrolladas, que al alinearse producen sinergia y agregan valor (Socorro, 2008); tal como un gran rompecabezas, donde cada pieza complementa a otra, y es en este sentido, donde las competencias individuales aportan al equipo complementariedad y diversidad.

Para algunos autores (Acuña, S/F; Muchinsky, 2002), el trabajo en equipo puede ser entendido como un método de trabajo colectivo y coordinado en el que las personas intercambian sus experiencias, y respetan sus roles y funciones para lograr objetivos comunes. Otros autores, en cambio, ven en el término más que un método; lo consideran como una cultura basada en la integración e interdependencia del talento humano de una organización (Salom, 2003; Arias, 1997).

El concepto de Trabajo en Equipo que se manejará en el presente trabajo, es el referente a un método de trabajo colectivo, el cual le permitirá a la unidad de Presupuesto y Pagos de una institución financiera venezolana, alcanzar su máximo desempeño, utilizando la menor cantidad de tiempo y recursos disponibles.

La idea de realizar una intervención de cambio organizacional orientada al fortalecimiento del trabajo en equipo, surgió de los resultados

obtenidos en un estudio diagnóstico sobre las variables que intervenían en el clima organizacional y la satisfacción laboral de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos de la institución financiera, el cual mostró como foco de cambio las dimensiones: Comunicación, Liderazgo, Reconocimiento y Resolución de problemas (Pereira, 2010).

En cuanto a las características metodológicas, el estudio estará ubicado dentro de una investigación aplicada, descriptiva, de corte transversal, la cual utilizará un diseño de investigación-acción y el modelo de aprendizaje vivencial para adultos en las sesiones de trabajo. Dentro de los instrumento de recolección de datos, se encuentran la observación directa, los registros anecdóticos y una evaluación reactiva, para medir la satisfacción de los colaboradores en las sesiones.

A lo largo del desarrollo del proyecto titulado "Fortalecimiento del Trabajo en Equipo en una Institución Financiera" se presentará el problema de investigación, su justificación y los objetivos; Posteriormente, se comentará brevemente la historia de la organización, sus valores, misión, visión y objetivos estratégicos; luego, se mencionarán los antecedentes del estudio, así como algunos modelos teóricos que explican el concepto de trabajo en equipo. A continuación, se describirá la metodología a utilizar: el tipo y diseño de investigación, las técnicas para la recolección de los datos, la población, muestra, y el procedimiento a seguir. Finalmente, se expondrá el análisis de resultados y las conclusiones y recomendaciones obtenidas una vez finalizado el estudio.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- Formulación del problema

Los resultados obtenidos en la última encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, realizada por la institución financiera en el año 2009, reflejaron diferencias significativas entre los niveles de clima organizacional y de satisfacción laboral de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos, en comparación al resto de las áreas que conforman la Vicepresidencia de Planificación Financiera y Control, en la mayoría de las dimensiones evaluadas.

El puntaje de 4.18 obtenido por la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos en Clima Organizacional se puede clasificar como "Aceptable", siendo su valor equivalente al límite inferior de dicha categoría (ver tabla 1); por su parte, el índice general de Satisfacción Laboral, igual a 3.96, se ubicó dentro del rango "Requiere Atención", de acuerdo a la siguiente tabla referencial:

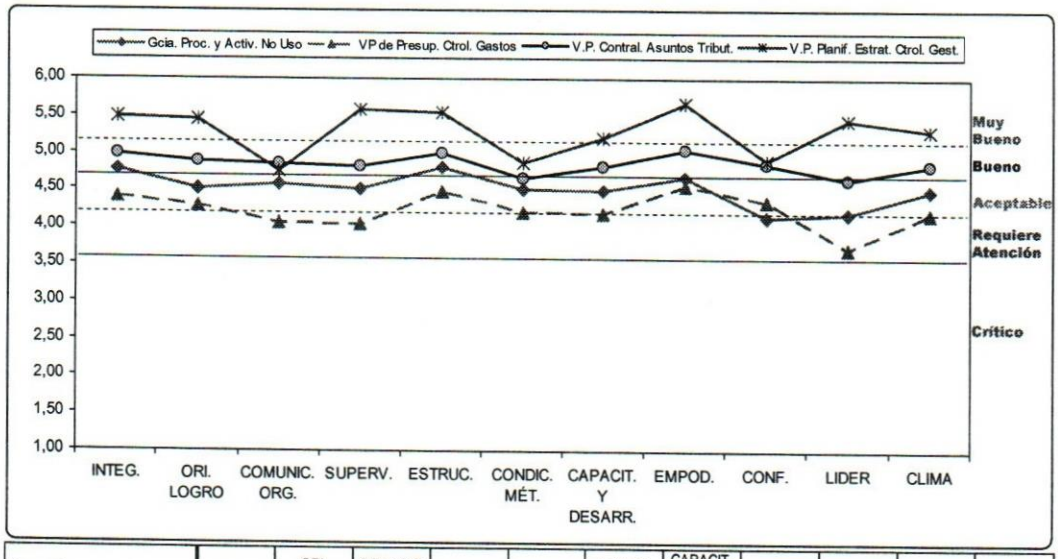
Tabla1: Categorías de clima organizacional y satisfacción laboral

Muy Bueno	Mas de 5,15
Bueno	Entre 4,68 y 5,15
Aceptable	Entre 4,18 y 4,67
Requiere atención	Entre 3,58 y 4,17
Crítico	Menos de 3,57

Para apreciar en mayor detalle las diferencias arrojadas en el estudio antes mencionado, se muestran los valores obtenidos en cada

una de las dimensiones evaluadas de Clima Organizacional en las diferentes unidades de la Vicepresidencia de Planificación Financiera y Control:

Gráfico 1: Dimensiones del clima organizacional de la Vicepresidencia de Planificación Financiera y Control

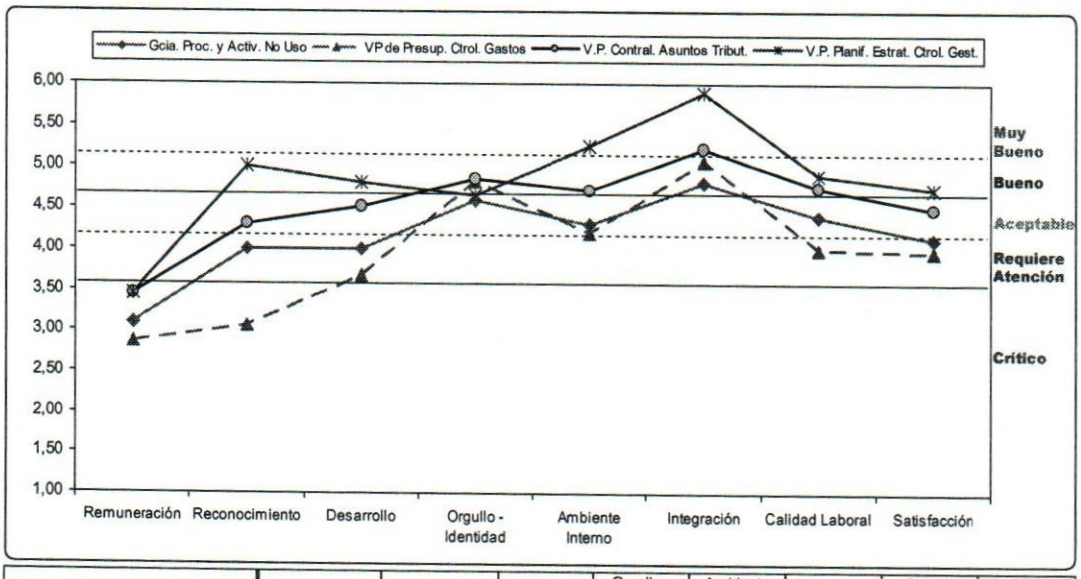


Dimensión	INTEG.	ORI. LOGRO	COMUNIC. ORG.	SUPERV.	ESTRUC.	CONDIC. MÉT.	CAPACIT. Y DESARR.	EMPOD.	CONF.	LIDER	CLIMA
Gcia. Proc. y Activ. No Uso	4,77	4,51	4,57	4,50	4,80	4,50	4,49	4,67	4,13	4,18	4,49
VP de Presup. Ctrol. Gastos	4,39	4,28	4,06	4,03	4,47	4,19	4,18	4,56	4,34	3,71	4,18
V.P. Contral. Asuntos Tribut.	4,97	4,88	4,85	4,82	5,00	4,65	4,81	5,04	4,85	4,63	4,83
V.P. Planif. Estrat. Ctrol. Gest.	5,48	5,44	4,75	5,58	5,55	4,87	5,20	5,67	4,90	5,45	5,31

NOTA: La Vicepresidencia de Presupuesto y Control de Gasto cambió de nombre en el I trimestre de 2010, llamándose en los actuales momentos: Vicepresidencia de Presupuesto y Pago, la cual se muestra en color verde con triángulos.

Asimismo, la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos, obtuvo los valores más bajos en la mayoría de las dimensiones evaluadas de Satisfacción Laboral, en contraste con los presentados por el resto de las áreas de la Vicepresidencia de Planificación Financiera y Control. Para apreciar estas diferencias se muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Dimensiones de la satisfacción laboral de la Vicepresidencia de Planificación Financiera y Control



Componente	Remuneración	Reconocimiento	Desarrollo	Orgullo - Identidad	Ambiente Interno	Integración	Calidad Laboral	Satisfacción
Gcia. Proc. y Activ. No Uso	3,10	4,00	4,00	4,60	4,30	4,80	4,40	4,12
VP de Presup. Ctrol. Gastos	2,87	3,07	3,67	4,83	4,20	5,07	4,00	3,96
V.P. Contral. Asuntos Tribut.	3,44	4,30	4,52	4,85	4,72	5,22	4,74	4,48
V.P. Planif. Estrat. Ctrol. Gest.	3,45	5,00	4,80	4,65	5,25	5,90	4,90	4,73

NOTA: La Vicepresidencia de Presupuesto y Control de Gasto cambió de nombre en el I trimestre de 2010, llamándose en los actuales momentos: Vicepresidencia de Presupuesto y Pago, la cual se muestra en color verde con triángulos.

Estos puntajes obtenidos, tanto en la escala de satisfacción laboral como en la de clima organizacional, hicieron preocupar a la Vicepresidencia de Capital Humano y a la de Presupuesto y Pagos, debido a que consideraron que esta unidad afectaba el promedio del índice general de la Vicepresidencia Ejecutiva. Asimismo, estos puntajes impedían el pago de una bonificación por cumplimiento de los objetivos establecida en el Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card de la unidad.

Como complemento al estudio de Clima y Satisfacción, los colaboradores de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos, le habían manifestado en 3 oportunidades a Capital Humano la necesidad revisar

algunos temas relacionados con remuneraciones, objetivos estratégicos de la unidad, estilos de liderazgo y clima interno de la unidad. Ellos argumentaban que las 2 gerencias que componían la Vicepresidencia, trabajaban bajo un esquema desarticulado y autoritario que impactaba la gestión global de la unidad. Es por ello, que le solicitaban a Capital Humano su ayuda para mejorar las condiciones actuales.

Como consecuencia del análisis cuantitativo de los indicadores de gestión de la unidad y del estudio de Clima Organizacional y Satisfacción laboral realizado, así como del análisis cualitativo de la información suministrada por los colaboradores de la misma, se procedió a identificar los elementos del clima y satisfacción que requerían especial atención. El trabajo de identificación de estas áreas de oportunidad fue realizado por Pereira en Junio de 2010, el cual arrojó las siguientes debilidades:

1. Poco desarrollo profesional de los colaboradores que componen la Vicepresidencia.
2. Ausencia de feedback y reconocimiento por el trabajo realizado.
3. Estilo de liderazgo autoritario por parte de algunos supervisores de la unidad.
4. Dificultades en la comunicación interna de carácter ascendiente, descendiente y horizontal entre las 2 gerencias que componen la Vicepresidencia.
5. Poca claridad e inconsistencia en definición de procedimientos, políticas y métodos de trabajo.
6. Escasa capacidad de los colaboradores para resolver problemas cotidianos.

Una vez presentados los resultados del estudio a los Vicepresidentes de Capital Humano y de Presupuesto y Pagos del banco, se decidió en conjunto dividir la intervención en 2 partes: una a ser realizada por Capital Humano y la otra sería realizada a través de

consultoría externa, con el apoyo de los líderes de la unidad. Las áreas a ser trabajadas por Capital Humano serían: el desarrollo profesional de los colaboradores y la definición de procedimientos, políticas y métodos de trabajo; quedando en manos de consultores externos el trabajo de las dimensiones: reconocimiento y feedback, liderazgo, comunicación interna y resolución de problemas; elementos a ser considerados en la presente intervención de cambio planificado.

Las cuatro dimensiones que serán abordadas durante la intervención corresponden a algunos atributos o variables que diversos autores han considerado como claves en el desempeño eficiente de los equipos de trabajo (Yukl, 2008; Katzembach y Smith (2005; Goleman, 2004; Proactive Consultores, 2011). Es por esta razón que llamaremos "Trabajo en Equipo" al constructo genérico que engloba los diferentes elementos a estudiar a lo largo de la investigación.

El proyecto de consultoría externa a realizarse en la institución financiera pretende responder al siguiente el problema de investigación: ¿Cómo diseñar e implantar una intervención de cambio organizacional que permita fortalecer el trabajo en equipo de los colaboradores de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos, en las dimensiones: reconocimiento, liderazgo, comunicación interna y resolución de problemas?.

1.2.- Justificación del problema de la investigación

El trabajo en equipo es una herramienta que le permite a una organización alcanzar los objetivos propuestos de una manera más creativa, fácil, rápida y segura; utilizando la interacción, apoyo entre los

miembros y toma de decisiones, como estrategias para la dirección y funcionamiento eficiente de los equipos.

Diversos estudios han comprobado la relación existente entre el trabajo en equipo y el mejoramiento en la calidad de los productos y servicios que ofrecen las empresas, aumento en los índices de satisfacción laboral y clima organizacional, motivación y compromiso de los colaboradores, entre otros (Franco y Velásquez, 2000; Hay Group, 2007; 2008; Goleman, 2004). Esto hace del trabajo en equipo una excelente oportunidad para aprendizaje, desarrollo profesional e identificación con la organización (Vecino, 2008).

Fortalecer el Trabajo en Equipo en la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos permitirá, en primer lugar, optimizar los recursos materiales, financieros y humanos de la institución financiera en su totalidad, a través del pago oportuno a los proveedores y el control de gastos de otras unidades del banco, a fin de que la institución pueda realizar su función principal: la intermediación financiera.

En segundo lugar, fortalecer el trabajo en equipo, permitirá la consecución de los objetivos del Balance Score Card establecidos para la Vicepresidencia, de manera que los colaboradores y líderes de la unidad pueda obtener el reconocimiento social y económico asociado a su cumplimiento. Esto apoya lo dicho por Franco y Velásquez en el 2000, quienes sostienen que trabajar en equipo estimula la contribución individual en el logro de los objetivos y el otorgamiento de reconocimientos y beneficios tangibles e intangibles.

Asimismo, el trabajo en equipo contribuirá a resolver situaciones críticas diarias de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pago y de las demás áreas del banco que se benefician de su gestión, lo cual contribuirá al fomento del desarrollo profesional de los colaboradores y el

establecimiento de planes de carrera basados en las competencias técnicas y personales de cada miembro del equipo.

Por otra parte, trabajar en equipo permitirá realizar un cambio en el estilo de dirección e influencia tanto de líderes como de colaboradores, favoreciendo el pase de un estilo autoritario a un liderazgo participativo, propio de los equipos de alto desempeño.

Por último, fortalecer el trabajo en equipo permitirá la identificación de los colaboradores con la organización, a través de la alineación de los objetivos de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pago a los valores organizaciones: espíritu de equipo, reconocimiento y crecimiento personal y profesional.

1.3.- Objetivos de la investigación

Los objetivos planteados para el desarrollo de la presente investigación se muestran a continuación:

Objetivo general

Diseñar e implantar una intervención de cambio organizacional que permita fortalecer el trabajo en equipo en los colaboradores de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos de una institución financiera venezolana.

Objetivos específicos

- Diseñar una intervención de cambio organizacional que le permita a los colaboradores de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos evaluarse sí mismos y a su unidad en las dimensiones: comunicación, liderazgo, resolución de problemas y reconocimiento.
- Implantar la intervención de cambio diseñada, a fin de fortalecer el trabajo en equipo en los colaboradores de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pago.

2.-MARCO ORGANIZACIONAL

La institución donde se desarrolló el presente estudio es una empresa privada que pertenece al sector de banca y finanzas. Esta organización se encuentra dentro del negocio de intermediación financiera, el cual consiste en la captación de recursos con la finalidad de otorgar créditos y brindar operaciones y servicios financieros integrales.

Dentro de los productos ofrecidos a los clientes se encuentran: cuentas, inversiones, créditos, tarjetas, seguros y fideicomisos. Como parte de los servicios prestados, se encuentran los cajeros automáticos, la banca electrónica, puntos de venta y red de agencias en todo el territorio nacional. Actualmente este banco se considera como una empresa mediana que cuenta con 2.346 empleados.

La organización nace el 12 de febrero de 1954 y comienza sus operaciones en la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo, el 3 de noviembre del mismo año. En el año 1997, la institución financiera se fusiona con el Banco de Inversiones de la Costa y con el Fondo de

Activos Líquidos, convirtiéndose así en Banco Universal. En ese mismo año, también se realiza una asociación estratégica con el Scotiabank, banco canadiense de amplia trayectoria en el ámbito financiero internacional y firma un acuerdo de corresponsalía e intercambio comercial con Caixa de Galicia, iniciando así su expansión internacional.

Las iniciativas para mantenerse como un Banco de vanguardia continúan en el año 2000, con la creación de la figura de Defensor al Cliente, un servicio especial y único en el país que procura que las relaciones entre los Clientes y el Banco se desarrollen de conformidad con principios éticos, la buena fe, la equidad, la justicia y la confianza. El sentido conservador adoptado por el Banco y su acertada gestión de negocio le permitió celebrar su aniversario número 50 en el año 2004.

Para el año 2006, la institución financiera cambia su identidad corporativa y con ella comienza una nueva etapa de evolución que potencia su plan de negocios y apunta hacia un nuevo posicionamiento de la marca. Esta nueva imagen es el resultado de un largo proceso evolutivo que lo identifica como un banco accesible, ágil, flexible e innovador.

El 3 de noviembre de 2009, la institución cumplió 55 años de ininterrumpida actividad con permanente evolución, que le ha permitido convertirse en una institución financiera de referencia nacional. El estreno de una nueva y moderna sede principal en el corazón financiero de la ciudad de Caracas, constituye el hecho más notorio en la trayectoria reciente del Banco. Con esta nueva sede, el banco obtiene un importante éxito dentro de su Plan de Expansión y se convierte, en pionera en el desarrollo y aplicación de herramientas tecnológicas a favor de los colaboradores y clientes, poniendo a su disposición una infraestructura con diseño arquitectónico moderno y ecológico. La nueva sede es un icono de innovación, confort, flexibilidad, integración y productividad

donde se incorporan las más modernas normas ecológicas y ambientales, todo lo cual es un reflejo de los valores de la institución.

Como parte de los valores promovidos por la organización se encuentran:

- **Vocación de servicio.** Se tiene la mejor disposición para cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de los clientes y colaboradores, para lo cual se busca crear relaciones cercanas y permanentes.

- **Espíritu de Equipo.** Existe compromiso de manera conjunta para lograr las metas empresariales y sociales. A través de la comunión de creencias, valores y propósitos. La idea es formar parte de una gran familia en la que reinan actitudes de apoyo mutuo, compenetración, generosidad y lealtad.

- **Excelencia.** Se busca desarrollar y mejorar de manera continua los procesos para incorporar las mejores prácticas de negocio y consolidar una organización de alto desempeño, basada en calidad, agilidad, flexibilidad y eficiencia.

- **Creatividad e innovación.** Se fomenta la generación de ideas y brindar espacios para la reinvención constante de la organización.

- **Reconocimiento.** Valorar el aporte individual y colectivo del capital humano, cuyos conocimientos, habilidades y conductas construyen día a día el éxito permanente de la Institución.

- **Respeto.** Las relaciones internas y externas se basan en un trato equitativo, justo, considerado y respetuoso de la individualidad y de los derechos de los demás.

- **Confianza.** Se fomentan relaciones fundamentadas en la integridad de la gente, en la transparencia de las prácticas de negocio, en la solidez de la institución y en la puesta en acción de valores como la equidad, la honestidad y la solidaridad. Se busca construir alianzas de beneficio mutuo.

- **Crecimiento personal y profesional.** Se valoran y promueven las oportunidades de desarrollo y satisfacción personal, mediante la generación de espacios y actividades que le permitan a la gente desplegar todo su potencial humano y profesional.

- **Transparencia.** Se actúa con altos estándares éticos enmarcados en un modelo de Gobierno Corporativo, que permite dejar a la vista las acciones y resultados.

- **Responsabilidad social.** Comprometido con el desarrollo sostenible del país, expresado a través del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente. Se apoyan las iniciativas sociales, educativas y culturales de las comunidades, así como el bienestar de los trabajadores.

Como parte de la visión de la organización se encuentra: "Ser reconocidos como una institución financiera innovadora, sólida y confiable, comprometida con la excelencia y el alto desempeño, lugar de referencia para trabajar y crecer, que contribuye al desarrollo y bienestar de los trabajadores y del país".

A continuación, la misión de la organización:"Estamos en el negocio de intermediación y distribución de soluciones financieras integrales, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones cercanas y duraderas que generen afinidad y lealtad con la organización".

De acuerdo con el Plan Estratégico Experiencia Financiera 2008 – 2010, elaborado y ejecutado de acuerdo con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, los esfuerzos de la dirección y de la administración del Banco estuvieron dirigidos a gestionar eficientemente la organización en el corto plazo, para salvaguardar y potenciar sus capacidades competitivas en el mediano plazo.

Para lograr ese objetivo se diseñaron y ejecutaron estrategias dirigidas a:

1. Incrementar el valor patrimonial de la organización.
2. Profundizar la estrategia de crecimiento orgánico.
3. Avanzar en el propósito de hacer de la calidad una ventaja competitiva.
4. Asegurar el talento necesario para garantizar el éxito en la ejecución del Plan Estratégico.
5. Profundizar la estrategia de responsabilidad social hacia lo interno y hacia la comunidad.

En cada uno de estos 5 pilares estratégicos, se obtuvieron importantes logros que entre los que destacan: el liderazgo logrado en cuanto a incremento de recursos gestionados y la calidad de la cartera de créditos. La gestión de mayores volúmenes de negocios y el foco en profundizar la actividad de intermediación crediticia fueron los puntos de atención más relevantes de este período.

A efectos de comprobar el posicionamiento del banco en relación al resto del sistema financiero del país, se muestra la siguiente tabla comparativa (ver tabla 2):

Tabla 2: Posicionamiento del banco en el sistema financiero nacional

Indicador	Banco	Sistema Financiero Nacional
Capitalización		
Patrimonio + Gestión Operativa/ Activo Total	8,64%	8,69%
Calidad de Activo		
Provisión para Cartera de Crédito/ Cartera Inmovilizada Bruta	515,57%	153,47%
Cartera inmovilizada/ Cartera de Crédito Bruta	0,48%	3,19%
Gestión Administrativa		
Activo Productivo/ Pasivo con Costo	191,36%	145,42%
Brecha Estructural/ Activo Total	36,44%	21,93%
Rentabilidad		
Resultado Neto/ Activo Promedio anualizado	3,70%	2,23%
Resultado Neto/ Patrimonio Promedio Anualizado	47,11%	25,32%
Intermediación		
Cartera de Crédito Neta/ Captaciones del Público	72,47%	58,23%
Captaciones + Inversiones Cedidas Oficinas/ Captaciones del Publico + Inversiones Cedidas	2,00%	17,07%
Créditos Netos + Títulos Valores/ Captaciones del Público	85,06%	84,05%
Liquidez		
Disponibilidades/ Captaciones del Público	24,21%	28,28%
Activos a Corto Plazo/ Pasivos a Corto Plazo	35,47%	34,74%

Fuente: Sudeban y Cálculos propios del Banco

Como complemento de la información anterior, también se presentan algunos indicadores del negocio correspondiente al segundo semestre del año 2010 (ver tabla 3):

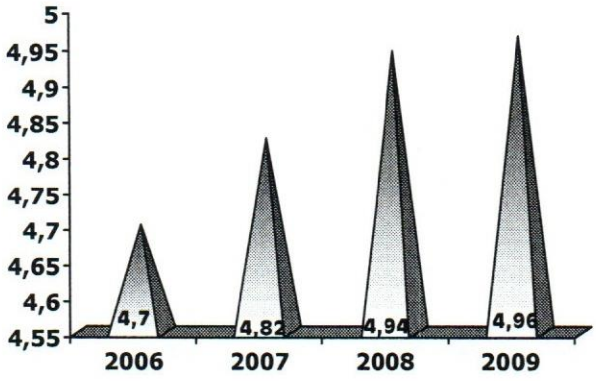
Tabla 3: Indicadores del segundo trimestre 2010

Recurso Humano	II Semestre 2010
Número de Empleados Totales	*2.346*
Fuerza Laboral Negocios y oficinas (%)	68,80%
Fuerza Laboral Servicios Centrales (%)	31,20%
Fuerza Laboral Femenina (%)	60,05%
Fuerza Laboral Masculina (%)	39,95%
Edad Promedio del Personal	33
Antigüedad Promedio del Personal (años)	5,97
Inversión en adiestramiento y desarrollo	1,16%
Fuerza Comercial y Canales de Distribución	
Fuerza Comercial (empleados dedicados al negocio)	*1.614*
No de oficinas (4)	109
Taquillas externas y autobancos	39
Cajeros Automáticos	173
Equipos de Autoservicio	78
No de puntos de Venta en Comercios Afiliados	6.752
Número de Clientes	766.242
Morosidad	0.48%

Fuente: Cálculos propios del Banco

Otros indicadores que vale la pena mencionar son los relacionados con la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional de la empresa, obtenidos a partir del instrumento de Hay Group. En los siguientes gráficos comparativos (3 y 4) se muestran los incrementos de ambos índices desde el inicio de su medición en el año 2006.

Gráfico 3: Indicadores de clima organizacional en los últimos años

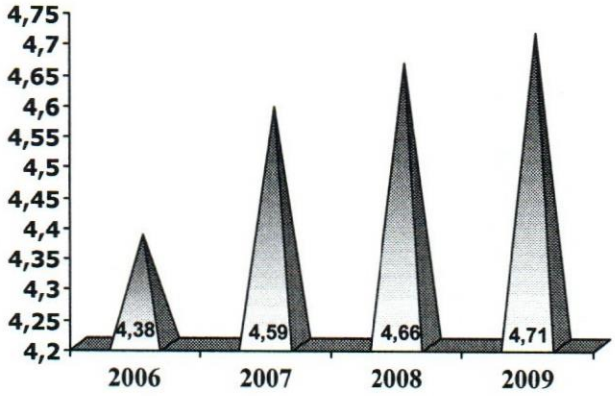


El índice de Clima Organizacional se ha visto incrementado de un valor de 4.7, obtenido en el 2006, hasta un valor de 4.96, alcanzado en el último semestre del año 2010, mostrándose un aumento de 0.26 y manteniéndose en la categoría de "bueno", pasando de un puntaje cercano al límite inferior de la categoría (4.68) a un monto contiguo al límite superior (5.15).

Por su parte, el indicador de Satisfacción Laboral también se ha visto aumentado en el transcurso de los años. El banco obtuvo una diferencia del 0.33 en los puntajes obtenidos en el 2006 (4.38) en comparación con los obtenidos en el 2009 (4.71), pasando de una categoría de "aceptable" a una de "bueno". Esta diferencia es más grande que la lograda en los índices de Clima Organizacional.

Adjunto se presenta el histórico del índice de Satisfacción Laboral desde el año 2006 (ver gráfico 4):

Gráfico 4: Indicadores de satisfacción laboral en los últimos años



En ambos gráficos se puede apreciar el incremento consecutivo que ha tenido la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional de la institución financiera en los últimos años. Estos cambios son el resultado de los esfuerzos y políticas implantadas por Gestión Capital Humano con el fin de mejorar el bienestar de sus colaboradores, socios y directivos.

Como parte de esta iniciativa de seguir contribuyendo al bienestar de los empleados, la institución financiera se mostró interesada en profundizar las variables que pudieran estar afectando los indicadores de de clima organizacional y satisfacción laboral de 2 áreas de la institución; una de las cuales es la población de estudio de la presente investigación: la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos.

3.-MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1.- Antecedentes de la investigación

A partir de un análisis de la bibliografía relevante sobre "Trabajo en Equipo" durante las últimas dos décadas, se pueden identificar cuatro perspectivas de estudio (Codina, 2006): 1. Técnicas para el trabajo en equipo, 2. Comportamientos o atributos de equipos de alto desempeño, 3. Proceso y etapas en la formación de equipos, y 4. Roles en los equipos. A continuación la descripción de cada una de estas perspectivas:

1. **Aplicación de técnicas para el trabajo en equipo.** Estos estudios han centrado su atención en las diferentes herramientas que permiten mejorar diversos aspectos del trabajo en equipo como: generación de ideas o soluciones, obtención del consenso, análisis de datos o planeación de acciones (Codina, 2006):

Dentro de las herramientas utilizadas para la **generación de ideas**, se encuentra en primer lugar, la tormenta de ideas (brainstorming), la cual consiste en definir un tema y se da la posibilidad a los participantes de emitir ideas libremente sin realizar conclusiones. Luego se enlistan las ideas, se analizan y evalúan en función del objetivo que se pretende.

También destaca el método Delphi, el cual se aprovecha de la sinergia del debate en grupo y elimina las interacciones sociales indeseables. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por expertos. Una vez recibida la información, se vuelve a realizar otro cuestionario basado en el anterior. Finalmente, el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos.

La técnica grupal Phillips 66, por su parte, consiste en dividir a las personas en 6 grupos de 6 personas, las cuales discuten durante 6 minutos un tema. Seguidamente, una persona del grupo se reúne con los otros 5 representantes y vuelve a formar un grupo de 6, por seis minutos más; discutirán el mismo asunto, hasta que se llegue a una conclusión general.

A estas técnicas se le pueden agregar los "Métodos para aprender a pensar", propuestos por Edward de Bono (s/f cp. Codina, 2006), como el de 6 sombreros, donde existen seis sombreros metafóricos que se intercambian para indicar el tipo de pensamiento que se está utilizando: información disponible, intuición y sentimientos, juicio y cautela, lógica positiva, creatividad, y proceso de pensamiento propiamente dicho; todos los participantes deben utilizar el mismo sombrero a la vez.

Dentro de las técnicas sugeridas para el **logro de consenso** está la reducción de listado, la cual consiste en que un líder pregunta si hay consenso sobre las opciones marcadas como de mayor valor relativo. Si no hay, se trabaja hasta lograrlo.

También se utiliza la técnica de valoración de criterios, la cual es utilizada tanto para la selección de problemas como de soluciones. Consiste en construir una matriz en la que, por filas, se establecen los criterios y por columnas los problemas a tratar.

La votación ponderada o grupo nominal, consiste en combinar los aspectos del voto silencioso con la discusión limitada para ayudar a conseguir el consenso y así llegar a una decisión de grupo. Las 7 etapas de esta técnica son: definir el problema, generar las ideas silenciosamente, establecer y registrar las ideas, clarificar cada idea sobre la lista y organizarlas según su importancia. Por último, se calculan los diferentes resultados en una tabla.

Para utilizar la técnica de comparaciones apareadas, cada persona comenta sus preferencias relativas (en términos de asignación de pesos de importancia) a las distintas alternativas por medio de una serie de comparaciones en pares o pareadas, con las que se forma una matriz de comparación.

Las hojas de balance, por su parte, le permiten al grupo identificar y revisar los pro y los contra de una o varias opciones, así como, organizar la información y facilitar la discusión entre miembros. Estas hojas tienen el propósito de conducir al grupo para acercarlo a una toma de decisiones, es decir, al acuerdo general. Su procedimiento consiste en dividir una hoja de papel en dos partes (derecha a izquierda). A una columna le encabeza "+" y a la otra "-"; después se reflejan los aspectos positivos y negativos de cada opción que se analiza.

Para analizar y reflejar los datos, se puede utilizar un esquema "causa-efecto" (o espina de pescado de Ishikawa), que sirve para evaluar los efectos deseados y sus factores causales básicos, orientado a la comprensión o explicación de un fenómeno o problema mediante la identificación de sus causas.

Otra herramienta utilizada es el análisis del campo de fuerzas. Aquí los problemas, metas o decisiones se descomponen en sus elementos estratégicos, tácticos y operativos, los cuales se identifican, ordenan y categorizan para idear una solución o la ejecución de la decisión, pues parte del plan consiste en reducir o eliminar a los miembros que se oponen, y potenciar y desarrollar los que estén a favor.

Existen otras herramientas como los histogramas, gráficas de tiempo y análisis de costo-beneficio, entre otros, que también pueden servir para el análisis de datos y toma de decisiones grupal.

En la **planeación de las acciones,** se proponen técnicas como el diagrama de flujo, el cual es una representación gráfica de un algoritmo o

proceso. Se utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del proceso, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

El diagrama de Gantt, por su parte, es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Asimismo, el Diagrama PERT (o ruta crítica) es una representación gráfica de las relaciones entre las tareas del proyecto que permite calcular los tiempos del proyecto de forma sencilla.

Es importante destacar, que las herramientas mencionadas sólo representan las más conocidas y documentadas, sin embargo, existen muchas otras que no han sido detalladas en este apartado.

2. **Comportamientos o atributos que identifican a los equipos de alto desempeño.** Estas investigaciones se orientan a estudiar los comportamientos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento.

Schein (s/f cp. Codina, 2006) propone que dentro de los comportamientos que caracterizan a los equipos de alto desempeño se encuentran: alentar a los demás miembros, solicitar retroalimentación, resumir resultados parciales de la discusión, hacer reconocimientos, fertilizar las ideas de otros, compartir ideas y sentimientos, estimular a otros a aportar ideas, ser abiertos a otras ideas, y compartir información, entre otros.

Algunos especialistas que han realizado investigaciones sobre el comportamiento de los equipos de alto rendimiento son Buchloz y Roth (1992 cp. Codina, 2006), quienes fundamentan lo que consideran los "ocho atributos del equipo de alto rendimiento":

- Liderazgo participativo. Fomenta la interdependencia, dando fuerza, liberando y sirviendo a las demás personas.
- Responsabilidad compartida. Permite 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. Los miembros tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo, así como sus funciones.
- Buena comunicación. Crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- La mira en el futuro. Permite ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- Concentración en la tarea. Mantienen las reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
- Talentos creativos. Se colocan los talentos y la creatividad individual al servicio del trabajo del equipo.
- Respuesta rápida. Para la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades.

Existen algunos autores en la actualidad que han encontrado hallazgos interesantes en relación a los equipos de alto desempeño, especialmente orientados a la cantidad de recursos que estos equipos disponen y su real efectividad.

3. **Proceso y etapas en la formación de equipos.** Según Koontz-Weirich (2004 cp. Codina, 2006), existen reglas precisas para la formación de equipos. Hace aproximadamente una década, la visión común era que los equipos estaban compuestos por máximo 20 miembros, sin embargo, hoy día, tareas complejas involucran equipos de 100 personas o más, los cuales pueden inclusive trabajar de manera virtual en múltiples locaciones (Gratton y Erickson, 2007). Los criterios más utilizados para la formación de equipos son: el propósito del equipo y las habilidades o conocimientos de los miembros.

En cuanto a las etapas de desarrollo, algunos autores sostienen que los equipos atraviesan por 3 fases: el reclutamiento, el cual permite seleccionar a los miembros; la fase de grupo, donde los individuos trabajan juntos con un propósito común pero de manera individual; y la fase de equipo, donde los miembros trabajan en interacción y liderazgo compartido (Buchloz y Roth, s/f cp. Codina, 2006).

Otros autores como Scholtes (2003) y Robbins (1996), citados en la revista electrónica degerencia.com (Codina, 2006), proponen 5 etapas en la formación de equipos: formación, confusión, normalización, desempeño y disolución. La fase de formación incluye un periodo de exploración, donde los miembros se sienten inseguros, ansiosos y confundidos respecto a su contribución. La segunda fase, de confusión, se caracteriza por el intento de los miembros a organizarse y asumir responsabilidades. Los conflictos aparecen frecuentemente; En la normalización, los miembros elaboran las normas de trabajo, trazan el objetivo común y se crea el sentido de pertenencia. En la fase de desempeño, el equipo crea y utiliza procedimientos estructurados para comunicarse, resolver conflictos, distribuir recursos y relacionarse con los demás. La última fase, de disolución, se presenta cuando los objetivos del equipo fueron logrados y los miembros se sienten satisfechos de su desempeño individual y grupal. Aquí se evalúa la actuación de cada miembro y se vuelve al trabajo realizado antes de la formación del equipo.

Otros autores mas bien consideran que son 7 las etapas en la formación de equipos (Drexler y Sibbet, 1992 cp, Codina, 2006): orientación, confianza, definición de metas y roles, compromiso, operacionalización, alto desempeño y renovación. Estas etapas responden a las siguientes preguntas:

- Orientación. ¿Por qué estoy aquí?

- Creando confianza. ¿Quién eres tú?
- Aclaración de metas/roles. ¿Qué estamos haciendo?
- Compromiso. ¿Cómo lo haremos?
- Operacionalización. ¿Quién hace qué, cuándo, dónde?
- Alto desempeño (logro de los objetivos)
- Renovación ¿Por qué y cómo continuar?

Por su parte, Katzembach y Smith (2005), proponen que a la hora de formar un equipo es indispensable una mezcla particular de las siguientes categorías:

1. Experticia técnica o funcional. Los equipos requieren de personas que sean peritos en diferentes ámbitos, de manera que se complementen las habilidades y conocimientos.

2. Habilidad de toma de decisión y resolución de problemas. Los equipos deben estar en la capacidad de identificar los problemas y las oportunidades que se le presentan, evaluando las opciones que tienen disponibles y tomar decisiones sobre cómo proceder para llegar al objetivo trazado.

3. Habilidades interpersonales. El entendimiento y propósito común son necesarios para el desarrollo de equipos, en especial lo que se refiere a una comunicación efectiva y la resolución de conflictos de manera constructiva. Estas habilidades incluyen: asumir riesgos, ayuda crítica, objetividad, escucha activa, dar el beneficio de la duda, y reconocer los intereses y logros de los demás.

Estos mismos autores proponen que los equipos pueden ser clasificados en 3 tipos:

- Equipos que recomiendan cosas. Estos equipos incluyen fuerza de tareas, proyectos como auditar, calificar o asegurar procesos. Sirven para estudiar o solventar problemas específicos. Este tipo de equipos normalmente tiene predeterminadas las fechas de su estadía y su política es actuar lo más rápido posible, y conocer la información que les permita llegar a la recomendación que se debe implantar. Aquí los líderes ayudan al equipo al darle la cooperación necesaria para abrirle las puertas y lidiar con los obstáculos políticos de la organización.

- Equipos que hacen cosas. Estos equipos incluyen personas que se encuentran en la base de la organización y que son responsables de hacer cosas dentro de manufactura, ventas, mercadeo, servicios, operaciones y demás áreas adicionales del negocio. Estos equipos no tienden a tener límites de tiempo en vista que sus actividades están en ejecución. Los líderes de la empresa deben enfocarse en cuáles son los puntos críticos de atención y en el levantamiento de procesos y entrenamiento de su personal. Esta labor requiere contar con múltiples habilidades, perspectivas y juicios en tiempo real para decidir por la opción más conveniente.

- Equipos que hacen que las cosas funcionen. Aquí lo que importa es que la aproximación real del equipo sea la correcta para poner en funcionamiento lo que se desea. En ocasiones los grupos de trabajo pueden funcionar mejor que el equipo en este tipo de tareas. Un ejemplo de ello es el caso de las cuadrillas de mantenimiento, donde para solventar una filtración o remodelación, cada técnico puede utilizar sus habilidades por separado y trabajar de manera independiente; sólo hace falta la interacción y la coordinación de los técnicos, no un trabajo en mancomunado.

4. **Los roles dentro de los equipos.** Los estudios dentro de esta perspectiva se han dirigido a la identificación de las posiciones que

ocupan los diferentes miembros del equipo. Los roles pueden ser entendidos como las expectativas que las demás personas tienen sobre la conducta apropiada en una posición específica (Muchinsky, 2002).

Scott y sus colegas en 1981 (cp. Muchinsky, 2002) enunciaron 5 aspectos importantes sobre los roles:

- Los roles son impersonales; la posición en sí misma determina las expectativas, no el individuo.
- Los roles están relacionados con la conducta esperada en un puesto concreto.
- Los roles pueden ser difíciles de delimitar.
- Los roles se aprenden muy rápido y pueden producir grandes cambios conductuales.
- Los roles y los puestos de trabajo no son iguales; es decir, una persona puede desempeñar varios roles al mismo tiempo.

Benne y Sheats (cp. Soto, 2001) dividen a los roles en 3 categorías:

- Roles de las tareas. Son los que se centran en el cumplimiento de las tareas o metas del equipo.
- Roles del mantenimiento. Son los que ayudan a elevar y mantener el desempeño del equipo.
- Roles individuales. Estos roles tienen a ser disfuncionales o destructivos para el equipo ya que los miembros colocan sus necesidades individuales por encima del bienestar del equipo.

Otro autor que ha descrito en mayor detalle los diferentes tipos de roles ocupados en los equipos es Meredith Belbin (1993, cp. Caldas y colaboradores, S/F), quien propone que un rol es un modo individual de

comportarse, de contribuir a la tarea y de relacionarnos con otras personas en el trabajo. Ella plantea que existe una clara diferencia entre los roles funcionales y los roles de equipo.

Los roles funcionales se basan en la habilidad, experiencia y conocimientos del individuo, los cuales son necesarios para desempeñar una función concreta en el equipo y contribuir eficazmente al logro de sus fines. Por su parte, los roles de equipo, se centran en las características de personalidad que definen el comportamiento de un equipo de trabajo.

Esta autora, por su parte clasifica a los roles dentro de los equipo en 3 categorías:

- Roles de acción. Es la orientación de las personas hacia el desempeño de las tareas. Aquí se ubican los roles de impulsador, implementador y finalizador.
- Roles sociales. Es la orientación de las personas hacia las relaciones con otros. Los ejemplos son: el rol de coordinador, de investigador de recursos y de cohesionador.
- Roles mentales. Se orientan al desarrollo de habilidades mentales, de razonamiento y creatividad. Aquí están los roles de especialista, cerebro y monitor evaluador.

A continuación se presenta una tabla (tabla 4) con la descripción de los 9 patrones de comportamiento de los roles de equipo en función a las 3 categorías antes descritas:

Tabla 4: Roles en los equipos

CATEGORÍA	ROL	DESCRIPCIÓN
ROLES MENTALES	Cerebro o Creativo	Es la principal fuente de ideas e innovación para el equipo. Resuelve los problemas difíciles.
	Monitor Evaluador	Coloca la estrategia y la perspicacia. Evalúa las opciones disponibles y decide en función a la mejor opción disponible.
	Especialista	Aporta cualidades y conocimientos específicos de los temas que conoce muy bien.
ROLES SOCIALES	Coordinador	Organiza, motiva y controla las actividades del grupo, logrando y aclarando metas comunes en función a un trabajo compartido, solidario e interdependiente
	Investigador de Recursos	Busca nuevas oportunidades y desarrolla contactos con el exterior que le puedan ser útiles al equipo.
	Cohesionador	Escucha e impide los enfrentamientos. Es cooperador, apacible, perceptible y diplomático
ROLES DE ACCION	Implementador	Transforma las ideas en acciones concretas.
	Finalizador	Busca los errores cometidos y las omisiones. Es el garante de realizar las tareas en el tiempo establecido.
	Impulsor	Provee la iniciativa y coraje para superar los obstáculos. Es retador, dinámico y trabaja bajo presión.

Los 9 patrones de comportamiento descritos en el cuadro anterior pueden ser ocupados por diferentes personas, en diferentes momentos, en función de la tarea a desarrollar y las exigencias de la situación. La contribución de cada miembro, desde su rol, es fundamental para el cumplimiento de los objetivos trazados y para la visión de conjunto propia de los equipos de trabajo.

La revisión bibliográfica sobre los 4 focos de los estudios de "Trabajo en Equipo" en las últimas dos décadas: técnicas para el trabajo en equipo, atributos de los equipos de alto desempeño, formación de equipos y roles dentro de los equipos de trabajo, se han obtenido gracias al trabajo de muchos investigadores en diferentes contextos (educativo, organizacional, y social), pudiendo establecer criterios generales sobre cómo nacen, funcionan, se reorganizan y se desintegran los equipos de trabajo.

El auge que han tenido los estudios de equipos de trabajo y trabajo en equipo en los últimos años, se debe en gran medida a la relación que muchos investigadores han establecido con otras variables que afectan el desempeño dentro de las organizaciones, como lo son: el liderazgo, la comunicación, la resolución de problemas, el reconocimiento, la satisfacción laboral y el clima organizacional, entre otras (Katzembach y Smith, 2005; Yulk, 2008; Goleman, 1998, Nelson, 2001; Muchinsky, 2002).

A continuación se presentan los conceptos más relevantes para entender el Trabajo en Equipo, así como sus características y principios. De igual manera, se expondrán algunos modelos teóricos que consideran las variables utilizadas en el siguiente estudio, a saber: reconocimiento, comunicación, liderazgo y resolución de problemas. Finalmente, se profundizará el estudio de cada una de estas cuatro variables de manera individual y su relación con el trabajo en equipo.

3.2.- Bases teóricas

Un primer término que debe ser definido para entender qué son y cómo funcionan los equipos de trabajo, es el concepto de equipo. Katzembach en 1997, definió los equipos como un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño, y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables.

Unos años después, el mismo autor junto a Smith (2005), establecieron que el trabajo en equipo es un conjunto de valores que promueven la escucha activa y la evaluación de los aportes de cada uno de sus miembros, donde se permite la expresión, el apoyo y el reconocimiento hacia los intereses y logros de los demás, fomentando así tanto el desarrollo individual como el desempeño de la organización en su totalidad. Ellos dicen que estas características de los equipos no deben considerarse como exclusivas, ni son elementos suficientes para asegurar un alto desempeño.

Ambos autores proponen que para entender cómo los equipos llegan a tener un alto desempeño, es necesario hacer la distinción entre equipo y otras formas de trabajo grupal. La diferencia principal radica en los resultados del desempeño. El desempeño de los grupos de trabajo depende de lo que hacen los miembros individuales, a diferencia del desempeño de un equipo, el cual depende tanto de los resultados individuales como del trabajo de dos o más personas en conjunto.

A continuación se presenta una tabla comparativa (tabla 5) que muestra las diferencias entre la actuación de un equipo de trabajo y de un grupo ante una serie de dimensiones:

Tabla 5: Diferencias entre grupo y equipo de trabajo

Dimensión	Grupo	Equipo
Liderazgo	Fuerte, enfocado en el líder	Se comparten roles de liderazgo
Contribución	Individual	Individual y colectiva
Propósito del grupo	Tan amplio como la misión de la organización	El propósito del equipo es tan especifico como el mismo equipo lo establezca
Resultados	Producto del trabajo individual	Producto del trabajo colectivo
Reuniones	Transcurren de manera eficiente	Transcurre una discusión abierta y una activa reunión de resolución de problemas
Medición	Se mide la efectividad de manera indirecta por la influencia de otros (ej: los resultados financieros)	El desempeño se mide directamente a través del acceso a los productos colectivos.
Toma de decisión	Se discute, decide y delega	Se discute, decide y se realiza el trabajo conjunto.

Para entender cómo se constituyen y funcionan los equipos de trabajo, Proactive Consultores (2008) propone 4 etapas en la evolución de un equipo:

1. Etapa de formación. En esta etapa se exploran las expectativas de los miembros y se van conociendo poco a poco. Se definen las funciones del equipo y los métodos disponibles para hacer uso.
2. Etapa de posible inestabilidad. Se inician los enfrentamientos al ver que no se pueden alcanzar los objetivos trazados. Aquí se resuelven temas de autoridad, poder, toma de decisión y asumir nuevas responsabilidades.
3. Etapa de normalización. El equipo desarrolla unos principios básicos de acción que afectan al modo de trabajar en equipo y la pertenencia de los miembros.

4. Alto desempeño. El equipo crea y utiliza procesos y procedimientos estructurados para comunicarse, resolver conflictos, distribuir recursos y relacionarse con los demás. Se proponen soluciones creativas a los problemas.

Glen Parker (cp. French y Bell, 1996) estudió por varios años la dinámica de los equipos de trabajo eficientes y concluyó que dentro de las características más resaltantes de los equipos de trabajo se consideran: tener un propósito claro y específico, informalidad en sus relaciones, escucha a los demás, desacuerdos civilizados, participación, consenso en la toma de decisiones, comunicaciones abiertas, roles definidos, liderazgo compartido, diversidad de estilos, relación con otras personas externas al equipo y autoevaluación.

Por su parte, Harvard Management Update (2008), sostiene que son seis las claves para que un equipo sea exitoso: 1) la definición de metas específicas, 2) establecimiento de un indicador de gestión que le permita a los miembros del equipo monitorear su desempeño y mostrar la relación con los indicadores del negocio; 3) entrenamiento en tiempo real en las variables comunicación, liderazgo grupal y otras habilidades; 4) autoridad en la toma de decisión en relación a cómo alcanzar las metas; 5) evaluación y reconocimiento del equipo a través del uso de incentivos grupales; y 6) una cultura abierta que permita el acceso a la información específica del equipo y de los directivos.

Una clara definición de los objetivos de los equipos de trabajo permiten un alto desempeño por las siguientes razones (Katzembach y Smith, 2005):

1. Las metas específicas del trabajo en equipo ayudan a precisar la porción del trabajo que cumple con la misión de la organización y la que responde a los objetivos establecidos para el desempeño individual.

2. Las metas específicas facilitan la comunicación clara y la resolución de conflictos de manera constructiva. Esto ayuda a los miembros a concentrarse en el alcance de la meta o en su reconsideración. Cuando un objetivo es claro, la discusión se centra en cómo alcanzar ese objetivo.
3. El alcance de una meta ayuda a los miembros a enfocarse en los resultados que se están logrando.
4. La especificidad de las metas proporciona energía y motivación al equipo al ver cómo van alcanzando poco a poco cada una de ellas.

Otro estudio, realizado por McIntyre y Salas (en 1995; cp. Muchinsky, 2002) con equipos tácticos de la Marina de los Estados Unidos, identificó los 5 principios básicos del trabajo en equipo:

1. El trabajo en equipo implica que los miembros den y reciban retroalimentación de los demás.
2. El trabajo en equipo implica la disposición, preparación e inclinación a respaldar a los compañeros de equipo durante las operaciones.
3. El trabajo en equipo implica que los miembros del grupo vean como éxito aquello que depende de su interacción.
4. El trabajo en equipo significa fomentar la interdependencia dentro del equipo.
5. El liderazgo de equipo establece una diferencia con respecto al desempeño del equipo.

Algunas investigaciones han permitido el desarrollo de teorías sobre la eficiencia del trabajo en equipo (Yukl, 2008; Wilson, 2007). Unas se han centrado en las conductas individuales de los miembros del equipo; otras, en la conducta del equipo como unidad; y un tercer grupo de teorías se han enfocado en las interacciones entre los elementos individuales, grupales y los organizacionales (Muchinsky, 2002). A

continuación comentaremos algunas teorías ubicadas en este último grupo.

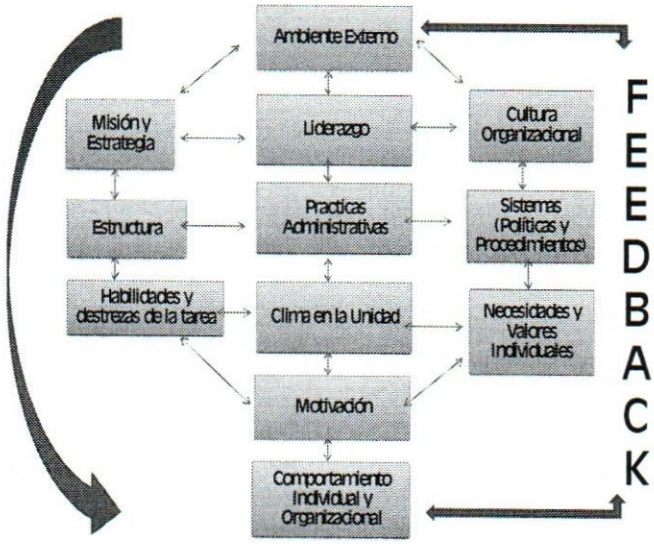
Un primer modelo que muestra la interacción de la variable Trabajo en Equipo con otros elementos organizacionales es el Modelo de Burke – Litwin de Comportamiento Individual y Organizacional (Falletta, 2005), el cual considera al trabajo en equipo como el resultado del comportamiento individual de los miembros de un equipo, así como del comportamiento de la organización. Las variables que plantea el modelo son:

1. Ambiente externo. Condiciones externas que influencian la organización.
2. Misión y estrategia. Aquello que la organización intenta alcanzar.
3. Estructura de la organización. Arreglo de las funciones y las personas hacia áreas y niveles específicos de responsabilidad.
4. Habilidades y destrezas del cargo. Son las características y comportamientos que permiten la efectividad laboral.
5. Liderazgo. Comportamiento ejecutivo que proporciona dirección.
6. Prácticas administrativas. Es lo que lo gerentes hacen con los recursos humanos y materiales de la organización para llevar a cabo la misión.
7. Clima. Percepción de los individuos hacia el estilo gerencial dentro de sus unidades de trabajo.
8. Motivación. Es el comportamiento que impulsa al logro de la meta.
9. Comportamiento individual y organizacional: rendimiento individual o resultados finales a nivel de productividad, satisfacción, calidad de servicio, etc.
10. Cultura. Es el grupo de valores, normas e hipótesis más profundas, relativamente perdurables y a menudo inconsistentes, que subyacen en el sistema social.
11. Sistemas. Mecanismos estandarizados para diseñar el trabajo en forma de políticas y procedimientos.

12. Necesidades y valores individuales. Factores psicológicos específicos que proveen el deseo de pensamientos y acciones individuales.

A continuación se incluye el diagrama que refleja la interacción entre las variables (ver gráfico 5):

Gráfico 5: Modelo de Burke – Litwin



Fuente: Falletta, 2005

Este modelo hace especial énfasis a las relaciones bidireccionales de todos los elementos del sistema y a la retroalimentación existente entre el ambiente externo y el comportamiento individual y organizacional. Entendiendo la dinámica de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos desde esta perspectiva, al realizar cambios en algunas de las variables del sistema, el resto de las variables se verán impactadas de igual manera, siguiendo un enfoque sistémico. Específicamente hablando, cambios en la conducta de los líderes, en el estilo y tipo de comunicación,

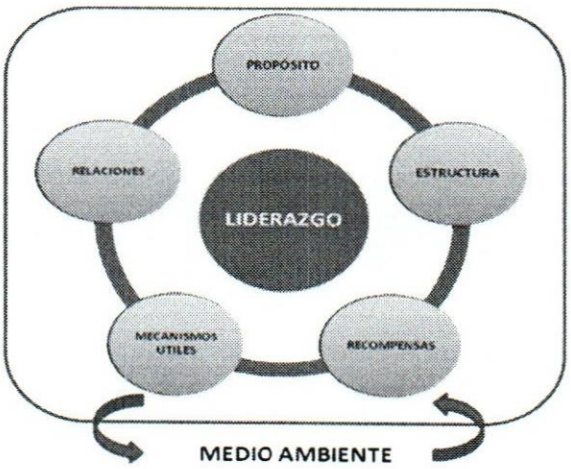
en el uso de recompensas sociales (reconocimiento) y en la estrategia de resolución de problemas, producirá cambios en el desempeño del equipo de trabajo, el cual es visto como resultado del comportamiento individual y organizacional.

El segundo Modelo utilizado para analizar la relación del Trabajo en Equipo con otras variables de la organización, es el Modelo de 6 Casillas de Weisbord (1976 cp. Falletta, 2005), el cual establece que para identificar problemas dentro de una organización se deben evaluar 6 elementos:

1. El propósito. Aquí se considera la claridad de la meta y el acuerdo de las mismas por parte de los miembros de la organización.
2. Relaciones. Formas de interacción entre individuos, departamentos y unidades.
3. Estructura. Relación entre la finalidad y la estructura disponible de la organización para su logro.
4. Liderazgo. Aquí los líderes ocupan una posición central en el mantenimiento del equilibrio entre los diferentes elementos del sistema.
5. Recompensas. Evaluación de los sistemas de recompensas formales e informales, así como los económicos y los sociales.
6. Mecanismos útiles. Son los procesos que toda organización tiene que realizar para sobrevivir.

El siguiente esquema refleja las interacciones de las variables consideradas por el modelo (ver gráfico 6):

Gráfico 6: Modelo de 6 Casillas de Weisbord



Fuente: Falletta, 2005

Considerando la dinámica de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos de la institución financiera, se producirán cambios en la unidad al modificar el sistema de recompensas (reconocimiento), el liderazgo, las relaciones entre miembros del equipo y los líderes (comunicación), además de la manera de abordar y resolver los problemas (mecanismos útiles).

Un tercer modelo utilizado para explicar el Trabajo en Equipo, hace referencia las características propias de la organización utilizando un enfoque conductual. Este modelo se encuentra sustentado en los principios del liderazgo de Yukl (2008), donde se establece que el liderazgo está determinado por 11 elementos o dimensiones: roles, apoyo, motivación, planificación y organización, control, gestión de conflictos, consulta y delegación, comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento y recompensa, y resolución de problemas. Los cuales se muestran a continuación (ver gráfico 7):

Gráfico 7: Principios del liderazgo de Yukl

1. Roles. Es la diferenciación de funciones dentro de un equipo.
2. Apoyo. Son las relaciones con los compañeros, subordinados, superiores y demás miembros del sistema.
3. Motivación. Es el impulso de las personas para la realización del trabajo.
4. Planificación y organización. Es la coordinación y eficiencia de la unidad.
5. Control. Es la detección de problemas y oportunidades.
6. Gestión de conflictos. Es la resolución de conflictos a través de la cooperación, cohesión grupal y buenas relaciones con las demás personas que se encuentran dentro de la organización.
7. Consulta y delegación. Consiste en la asertividad en la toma de decisiones, esfuerzo de los subordinados por llegar a un consenso y la puesta en práctica de planes de acción para alcanzar los objetivos planteados.
8. Comunicación. Es la capacidad para transmitir ideas de manera clara y comprensible, y saber elegir acerca de cuándo y cómo informar sobre de cada asunto en particular.

9. Trabajo en equipo. Se refiere al establecimiento de relaciones armónicas con los subordinados, compañeros, superiores y clientes o proveedores externos.
10. Reconocimiento y recompensa. Es la atención personal, interés, aprobación o aprecio por un trabajo bien hecho, reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetidas por los empleados.
11. Resolución de Problemas. Es la habilidad de combinar ideas y hacer asociaciones inusuales, a fin de generar nuevos, enfoques, alternativas y soluciones.

Si bien es cierto que este Modelo de Yukl ayuda a entender las variables organizacionales determinantes del Liderazgo, esta explicación deja por fuera el funcionamiento de los equipos de alto desempeño, donde la figura del líder puede intercambiarse con otras personas, en función de los requerimientos de la situación y de las competencias únicas de cada miembro. Otro detalle que escapa a la atención del autor del Modelo, es que el liderazgo no debería ser visto como una consecuencia del trabajo en equipo, sino viceversa. Un líder sólo puede ejercer su influencia si es parte de un grupo que le proporcione legitimidad, apoyo y seguimiento; un líder sin seguidores, carece de influencia y poder.

Basada en estas críticas, se propone realizar 2 modificaciones al Modelo Original de Yukl. La primera de ellas, consiste en colocar como variable central el Trabajo en Equipo en lugar del Liderazgo, basándose en el hecho de que el liderazgo no debería ser visto como una consecuencia del trabajo en equipo, sino producto de una legitimidad, apoyo y seguimiento que le atribuyen los miembros del equipo al líder.

El segundo cambio corresponde a las dimensiones o componente del Trabajo en Equipo. A pesar que el modelo planteado contempla 11

dimensiones, sólo se considerarán en el presente Modelo Propuesto 4 de ellas: Liderazgo, Reconocimiento, Comunicación y Resolución de Problemas, las cuales guardan relación con la taxonomía establecida por Yukl en el 2008 (dar y buscar información, establecer relaciones, influir en las personas y tomar decisiones). Las razones de estos cambios obedecen a motivos de origen teórico y metodológico.

La razón teórica se debe a que una vez realizado el diagnóstico de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos, sólo 4 de los 11 elementos resultaron áreas de oportunidad en el trabajo en equipo: Comunicación, Liderazgo, Resolución de Problemas y Reconocimiento (Pereira, 2010). La razón metodológica fue la escasa disponibilidad por parte de los miembros del equipo de la Vicepresidencia para realizar la implantación del cambio, a nivel de tiempo y recursos, por lo que se hacía necesaria la una selección de las variables a trabajar.

A continuación se presenta el diagrama del Modelo Propuesto y la definición de cada una de las dimensiones del trabajo en Equipo (ver gráfico 8):

Gráfico 8: Modelo Propuesto de trabajo en equipo

1. Comunicación. Es el proceso verbal y no verbal por medio del cual los individuos se convierten en grupos y equipo, lo mantienen y coordinan su trabajo.
2. Liderazgo. Es el proceso de influir sobre las personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, así como el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes.
3. Resolución de Problemas. Es la habilidad de combinar ideas y hacer asociaciones a fin de generar nuevos enfoques, alternativas y soluciones.
4. Reconocimiento. Se refiere a la atención personal, interés, aprobación o aprecio por un trabajo bien hecho, reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetidas por los empleados.

De los 3 modelos expuestos hasta el momento sobre el Trabajo en Equipo (Modelo de Burke – Litwin de Comportamiento Individual y Organizacional, Modelo de 6 Casillas de Weisbord y Modelo Propuesto), el presente trabajo acogerá la modificación del modelo de Yukl como el principal marco referencial de la investigación.

A continuación se realizará una breve revisión teórica de las 4 variables principales del Modelo Propuesto: Comunicación, Liderazgo Resolución de Problemas y Reconocimiento.

Comunicación

Hoy día la mayoría de los empleados en las organizaciones se han dado cuenta que invierten gran parte de la jornada laboral comunicándose

con otras personas en diferentes formas: reuniones, discusiones cara a cara, memoranda, cartas, e-mails, reportes, entre otros (Beker, 2002). La comunicación está siendo considerada en los actuales momentos como la esencia del trabajo en equipo, ya que gracias a ella se va hacia el camino del entendimiento, la interpretación y la acción organizada (Chang, 1999).

El término comunicación puede ser definido como el proceso de envío y recepción de mensajes a través de símbolos y significados compartidos (Drenth y colaboradores, 1998; cp. Baker, 2002).

Desde el punto de vista de los equipos de trabajo, la comunicación será entendida para efectos del presente estudio como el proceso verbal y no verbal por medio del cual los individuos se convierten en grupos y equipo, lo mantienen y coordinan su trabajo (Wilson, 2007). En este contexto, la comunicación no sólo es una herramienta que los miembros de los equipos utilizan; los grupos y los equipos son más bien considerados como fenómenos que surgen de la comunicación (Frey, 1994; cp. Wilson, 2007).

Luego de numerosas investigaciones, Baker (2002) encontró que dentro de las habilidades eficaces en la comunicación se encuentran:

- La escucha activa, la cual hace referencia a la escuchar los mensajes del emisor sin ideas preconcebidas y evaluación del mensaje. La idea es escuchar exactamente la esencia y los detalles del mensaje sin que se interpongan juicios de valor o ideas preconcebidas relacionadas con el mensaje.
- Respuesta empática. Implica colocarse en la posición de la persona que está emitiendo el mensaje; familiarizarse con su marco de referencia y el contexto psicosocial, los cuales van a permitir una decodificación adecuada del mensaje.

- Resumir. Esta habilidad significa sintetizar la información recibida y extraer los detalles principales de las ideas, sin los cuales, el mensaje se distorsiona.
- Asertividad. Implica realizar intervenciones en el momento oportuno, utilizando el canal y el mensaje apropiado para lograr el máximo de influencia y entendimiento con el interlocutor.

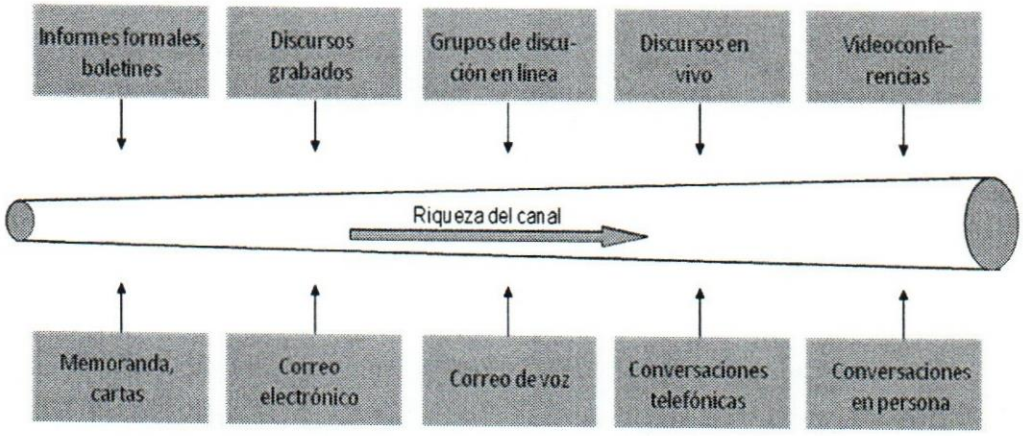
Según Salazar y colaboradores (1980), los elementos básicos que se consideran dentro de la comunicación son:

- El emisor: es la persona o ente que transmite la información.
- El mensaje: es el contenido de la comunicación.
- El receptor: es la persona que recibe el mensaje y realiza su propia interpretación.

Un aspecto que las personas deben considerar a la hora de hacer efectivo el mensaje que se quiere transmitir, es el canal de comunicación utilizado. Su utilidad o riqueza depende de si se manejan varias claves al mismo tiempo, si existe posibilidad para la retroalimentación y si son o no de carácter personal. La elección de un canal de comunicación depende de si el mensaje es de rutina o no, la ambigüedad del mensaje y la población receptora del mismo.

Dentro de los canales más utilizados para comunicarse son: la comunicación Cara a cara, los teléfonos, e-mail, comunicación escrita unilateral como cartas, comunicados o notas; y comunicación escrita interactiva como Chats. A continuación se muestra un diagrama donde se puede apreciar la riqueza del canal en base a la información que se quiere transmitir y la influencia que se desea ejercer (ver gráfico 9).

Gráfico 9: Diagrama de la riqueza de los canales de comunicación



Si una persona desea comunicar unilateralmente alguna información, opinión o dirección, las cartas, memoranda y boletines, pueden ser un excelente canal de comunicación. A medida que se desea expresar emociones, escuchar opiniones o tener una comunicación interactiva, deben utilizarse canales que permitan recoger esa información, por ejemplo: discursos en vivo, conversaciones directas o telefónicas, o videoconferencias.

Existen diversas clasificaciones que se han realizado de la comunicación, en función del objetivo de influencia, del nivel de formalidad deseado y la direccionalidad de los interlocutores.

En cuanto al objeto de influencia, la comunicación puede ser de carácter (Baker, 2002; Salazar y colaboradores, 1980):

- Interpersonal. El objeto de influencia es otra persona, a través de símbolos de significado compartido.
- Grupal. La influencia se dirige sobre un grupo de personas o equipos de trabajo. El objetivo es más de una persona y el flujo y los contenidos de comunicación son heterogéneos

- Organizacional. Su foco de influencia es una estructura organizativa de pequeño, mediano o gran tamaño y complejidad. Incluye nexos y redes de comunicación.
- Inter-organizacional. Esta comunicación va dirigida a ejercer una influencia sobre otras organizaciones, las cuales pueden o no ser del mismo sector comercial. Aquí se incluyen proveedores, clientes o holding de empresas.
- De masas. Esta comunicación tiene un mayor alcance y su objetivo es un conglomerado de personas que se encuentra expuesta a recibir un mensaje. Implica la comunicación en la sociedad global, su estructura, desarrollo histórico, funcionamiento y la relación entre el sistema de comunicación y su estructura económica.

Otra clasificación que posee la comunicación está basada en el nivel de formalidad dado a la interacción (Baker, 2002). Existe la comunicación formal y la informal. La primera de ellas, hace referencia a un trato enmarcado dentro de una estructura jerárquica o de roles, que mantiene cierta regulación y sigue principios de una comunicación distante y limitada al contexto organizacional. Por su parte, la comunicación informal, generalmente está asociada a la comunicación interpersonal y horizontal. Es vista como el primer elemento de efectividad y desempeño organizacional, especialmente en las organizaciones modernas.

Una tercera manera de clasificar la comunicación es por su direccionalidad, de manera vertical, horizontal y diagonal. Una comunicación vertical ocurre entre personas que están posicionadas en diferentes jerarquías o niveles, e involucra tanto el flujo ascendente como descendiente. La comunicación horizontal, hace referencia a la comunicación entre personas que se encuentran en la misma posición jerárquica dentro de una organización. Este tipo de comunicación es la característica entre los miembros de un equipo de trabajo, ya que de allí

se puede realizar la distribución del trabajo, compartir experiencias, aprender las mejores prácticas, entre otras cosas; Por último, la comunicación diagonal se refiere a la comunicación entre supervisores y colaboradores ubicados en diferentes divisiones funcionales.

Así como existen diversas clasificaciones para el estudio de la comunicación, también existen diferentes perspectivas teóricas que han guiado el estudio de la comunicación organizacional: La perspectiva técnica, la contextual y de negociación (Baker, 2002).

La visión técnica se encuentra asociada con la teoría de la información, la cual se preocupa por cómo un canal de información puede transmitir un mensaje hasta su destino con un mínimo de distorsiones y errores; la aproximación contextual se preocupa no sólo por el contenido, sino por las claves verbales y no verbales del mensaje, ya sean de carácter formales o informales, orales o escritas, que se encuentran dentro de los patrones de relaciones sociales. Esta visión considera al emisor y al receptor dentro de su contexto social, organizacional y cultural. Ve las palabras como un símbolo que se interpreta dentro de un contexto; en la perspectiva de negociación, la comunicación va más allá y examina cómo los discursos ayudan a crear, mantener y dar significado a las relaciones sociales. Esta visión permite examinar cómo el contexto comunicativo en sí mismo es negociador.

A modo de resumen, la comunicación dentro de los equipos de trabajo permite influencias sobre el conocimiento y la conducta de las demás personas a través de la información, la dirección y la regulación. Específicamente hablando, la comunicación en los equipos de trabajo permite: 1. Controlar la conducta de los miembros del equipo, 2. Fomentar la motivación de los miembros al aclarar lo que hay que hacer, qué tan bien se está haciendo algo y qué se puede hacer mejor; 3. Proporciona un escape para la expresión de emociones y la satisfacción de necesidades

sociales; 4. Permite la negociación, resolución de conflictos y obtención de ganancias; 5. Facilita la toma de decisiones y la resolución de problemas, a través del intercambio de la información disponible (Neher, 1997; cp. Baker, 2002).

Un estudio realizado por Roberts y O'Reilly (1974; cp. Baker, 2002) proporciona evidencia de cómo la comunicación se relaciona con el liderazgo. Ellos demostraron que la comunicación es utilizada en mayor medida por los colaboradores de una organización que perciben que su líder es poderoso y toma decisiones. A continuación, una pequeña revisión de las teorías del liderazgo y de su impacto sobre el trabajo en equipo.

Liderazgo

Otra de las variables que ha sido ampliamente estudiada en relación al trabajo en equipo y que determina su éxito, es el liderazgo, ya que para que un equipo de trabajo resulte eficaz, debe estar bien dirigido.

El liderazgo puede ser conceptualizado como el proceso de influir sobre las personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, así como el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes (Yukl, 2008).

Para que un líder pueda fomentar una gestión eficaz y eficiente, Proactive (2011) sugiere realizar las siguientes actividades en el equipo de trabajo:

- Organizar. El líder debe asegurar que todos los recursos humanos y materiales inducidos en el plan, estén disponibles cuando se necesiten.
- Dirigir. El líder dirige el trabajo del equipo de manera que cada miembro conozca sus deberes y la forma como deberán ser desempeñados.
- Innovar. El líder debe proporcionar métodos nuevos y diferentes de cómo hacer las cosas, con el objeto de mejorar las actividades de trabajo.
- Integrar. Un líder debe buscar desarrollar constantemente las actividades de su equipo dentro de un esfuerzo común.
- Identificarse. Un líder debe mostrar tener orgullo de pertenecer al equipo y promover interacción informal entre sus colaboradores.
- Producir. El líder debe facilitar la realización de los objetivos para los cuales la organización se ha formado, así como estimular al personal hacia el logro de esos objetivos.
- Reconocer. Un líder debe reconocer los méritos de los miembros del equipo por realizaciones excepcionales, e igualmente, expresar descontento en privado por un trabajo inferior al progreso deseado.
- Evaluar. El líder evalúa la productividad de su personal, los mantiene informados de su progreso o de sus fallas y deficiencias constatadas.

Existen diferentes enfoques y teorías del liderazgo, sin embargo, el enfoque integrador, como su mismo nombre lo dice, incluye los aportes de cada una de estas perspectivas. Este enfoque considera que el liderazgo es el resultado de un proceso intraindividual, uno dialéctico, uno grupal y uno organizacional (Yukl, 2008).

1. Los procesos individuales. Hacen referencia a los procesos del liderazgo que se desarrollan en el ceno de las personas (rasgos,

toma de decisiones, motivación o cogniciones tanto de líderes como de seguidores).

2. Los procesos dialécticos. Se centran en la relación recíproca entre el líder y el seguidor (alianzas, objetivos comunes, poder e influencia).
3. Los procesos grupales. Consideran el liderazgo dentro de un grupo encargado de una tarea y el aporte del líder en su eficiencia (organización del grupo, distribución de tareas, confianza y cooperación, grupos formales e informales);
4. Finalmente, los procesos organizacionales, consideran el liderazgo que ocurre dentro de un sistema social más amplio y abierto, donde los grupos constituyen subsistemas (recopilación e interpretación de información del entorno, identificación de amenazas y oportunidades, desarrollo de estrategias de adaptación, negociación de acuerdos, implantación de medidas con impresión favorable y estrategias de cooperación y apoyo institucional).

Por su parte, Proactive Consultores (2011) sostiene que para obtener un liderazgo eficaz, deben desarrollarse 4 tipos de liderazgo:

- Autoliderazgo. El liderazgo eficaz comienza por dentro, ya que para liderar a otra persona, es necesario que nos conozcamos a nosotros mismos y saber qué necesitamos para tener éxito.
- Liderazgo uno a uno. Es necesario establecer una relación de confianza con los otros, identificando siempre nuestras fortalezas y debilidades. Sin confianza, es imposible que una organización funcione.
- Liderazgo de equipo. Liderar equipos es siempre más complicado que liderar personas uno a uno, es importante mantener la cooperación y la confianza.
- Liderazgo organizacional. Es la etapa final del viaje de transformación. La clave para desarrollar una organización eficaz

es crear un ambiente que valore tanto las relaciones como los resultados.

Una vez analizados los aportes de cada una de las investigaciones realizadas en cada perspectiva del liderazgo, se considera que existen similitudes en los resultados obtenidos en cuanto a:

- La importancia de la influencia y la motivación de los líderes y seguidores en la influencia hacia el cambio de actitudes y comportamientos de ambas partes (Yulk, 2008).
- La importancia del mantenimiento de relaciones eficientes, que facilitan un clima de cooperación, confianza y lealtad reciproca. Los rasgos personales que influyen mas en este tipo de conducta es la capacidad de escuchar, sensibilidad social, diplomacia y tacto (Yulk, 2008).
- La importancia de la toma de decisiones de manera oportuna y con la información necesaria, ayudan a mantener a líderes y seguidores comprometidos y satisfechos con la decisión tomada. Aquí interviene la capacidad para analizar los problemas, identificación de causas, y anticipación de consecuencias (Yulk, 2008).
- La importancia de tener un objetivo común, que permita el compromiso de cada uno de los miembros del equipo y que le permita al líder alinear los recursos y estrategias para su consecución (Kotter, 1990).
- La importancia de desarrollar en los líderes diferentes habilidades y destrezas en función de la situación, que permita alternar entre diferentes estilos de liderazgo (Goleman, 1998).

A pasar de los esfuerzos de estudiar el liderazgo desde diferentes ángulos, todas las visiones están de acuerdo en que el liderazgo es un proceso vital para dirigir el trabajo dentro de las organizaciones, y que

éste proceso está muy ligado a los estilos personales de los líderes y a las necesidades de los seguidores, los cuales pretenden alcanzar los objetivos organizacionales.

Diversos estudios de Goleman (1998; 2004) sugieren que los ejecutivos más eficaces usan una colección de estilos de liderazgo distintivos; cada uno en la medida justa y en el momento preciso. Estos estilos de liderazgo están relacionados con 6 componentes de la inteligencia emocional y se detallan a continuación:

- Los líderes coercitivos. Este estilo tiene un efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas y exige una conformidad inmediata. La mayoría de los trabajadores de alto desempeño son motivados por algo más que el dinero; buscan la satisfacción de un trabajo que está bien hecho. Este estilo evita que las personas relacionen su trabajo con la misión mayor y compartida de la organización. Tal pérdida, medida en términos de menor claridad y compromiso, aleja a las personas de sus propios trabajos.
- Los líderes orientativos movilizan a las personas detrás de una visión y maximizan el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización. Este estilo es altamente eficaz, impulsando cada aspecto del clima, a través de la motivación a las personas y aclarándoles cómo su trabajo contribuye a la visión mayor de la organización. Un líder orientativo define los estándares que giran en torno a esa visión, proporciona feedback sobre el desempeño –ya sea positivo o negativo–, y presenta las recompensas de manera clara. Usa la flexibilidad al darles a las personas una gran libertad de acción para innovar, experimentar, tomar riesgos calculados y conseguir sus propios medios.

- Los líderes afiliativos. Este estilo gira alrededor de las personas. Quienes lo proponen, valoran a los individuos y a sus emociones por encima de las tareas y metas. Crea armonía y gestiona construyendo vínculos afectivos fuertes, cosechando principalmente, una lealtad. Ejerce un marcado efecto positivo en la comunicación, ya que las personas que se caen bien hablan mucho entre ellas, comparten ideas e inspiración. También se promueve la flexibilidad, permitiendo la innovación y la toma de riesgos. Este líder ofrece un amplio feedback positivo, con lo que construye un gran sentido de pertenencia.
- Los líderes democráticos. Al invertir tiempo en obtener ideas y acuerdos de las personas, estos líderes crean consenso mediante la participación, construyen confianza, respeto y compromiso. Al dejar que los trabajadores tengan el derecho de opinar en las decisiones que afectan sus metas y cómo realizan su trabajo, el líder democrático impulsa la flexibilidad y la responsabilidad.
- Los líderes ejemplares esperan excelencia y autonomía. El líder establece estándares de desempeño extremadamente altos y él mismo los ejemplifica. Es obsesivo en cuanto a hacer las cosas rápidas y mejor, y pide lo mismo de todos quienes lo rodean. Este estilo ejemplar destruye el clima organizacional. Las orientaciones para el trabajo puede que estén claras en la mente del líder, pero no las establece claramente; espera que la gente sepa qué hacer. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y tan rutinario que resulta aburrido.
- Por último, los líderes formativos, desarrollan a las personas para el futuro. Estos líderes ayudan a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, y a vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales. Instan a los empleados a establecer metas de desarrollo de largo plazo y

los ayudan a concebir un plan para alcanzarlas. Llegan a acuerdos con sus empleados sobre su rol y responsabilidad, así como les brindan instrucción y feedback. Los líderes formativos son excelentes en delegar; dan a los empleados asignaciones desafiantes, aunque eso signifique que las tareas no serán cumplidas prontamente.

La posibilidad de alternar los diferentes estilos de liderazgo, en base a las necesidades de los seguidores y los requerimientos de la situación, constituye un reto para los líderes y las organizaciones modernas, ya que exige de estos gran preparación, inteligencia emocional y adaptabilidad.

Uno de los procesos que va muy de la mano con el liderazgo es la capacidad de los líderes y seguidores para tomar decisiones y afrontar situaciones adversas. Es por ello que un liderazgo efectivo no puede estar desligado del proceso de resolución de problemas, el cual será desarrollado en el próximo apartado.

Resolución de problemas

Antes de ofrecer una definición de lo que es la resolución de problemas, se hace necesario definir primero lo que es un problema. Un problema es una situación anormal en la organización que requiere una solución a fin de que sea eliminado (Campos, Stokic y Da Silva, S/F).

Resolver problemas significa tener la habilidad de combinar ideas y hacer asociaciones que permitan generar nuevos, enfoques, alternativas y soluciones (Yukl, 2008). Esto comprende una serie de actividades que implican desde la detección e identificación del problema hasta su

eliminación, con restricciones de tiempo considerables (Campos, Stokic y Da Silva, S/F).

Proactive Consultores (2011) establece que existen 5 pasos para resolver problemas:

1. Identificación del problema. El proceso de toma de decisiones siempre debe iniciarse con un problema, así como el análisis de su impacto en la organización y los intereses del equipo.
2. Recopilar información necesaria sobre los diferentes aspectos del problema, que permita conocer su alcance y las posibles soluciones. Aquí se incluye la identificación de las causas.
3. Proponer posibles soluciones y priorizarlas. Una vez que se tiene un abanico de opciones disponibles para resolver el problema, se procede a la evaluación a profundidad de las primeras 3 opciones. Aquí se evalúan los pro y contra de cada una de las opciones.
4. Determinar el plan de acción. Una vez seleccionada la opción más conveniente, se establece la secuencia de pasos que permitirá solventar la situación problema.
5. Comprobar resultados. Se debe evaluar la efectividad de la decisión en base a si se ha corregido el problema o no. En ambos casos, se deben analizar las causas que produjeron tal resultado.

Existen múltiples maneras de generar soluciones a los problemas, sin embargo, los más utilizados son: la tormenta de ideas, la revisión de la literatura, benchmarking con empresas del mismo sector y otros sectores de la economía, el grupo nominal, lista de atributos, y diagramas mentales, entre otros.

Dentro de las estrategias más utilizadas en la resolución de Problemas se encuentran:

- Insight. Es la repentina y novedosa manera de resolver problemas. También se le denomina creatividad.
- Heurística. Es una regla de oro, la estrategia, que ayuda a las personas tomar decisiones rápidamente, aunque no siempre de manera correcta.
- Algoritmos. Es una regla metódica, lógica o procedimiento para responder a los problemas.

Un aspecto fundamental en la resolución de problemas es la toma de decisiones, la cual es un proceso al margen del tiempo que incluye generalmente interacción con otras personas, y donde se hace necesaria la consideración de distintos tipos de información y estrategias (Sin Autor, S/F).

Como parte de los beneficios de resolver problemas está el mejoramiento de la capacidad de planificación de proyectos y tareas, reducción de conflictos internos, incremento de la motivación de los empleados, mejora de la calidad y atención al cliente, y creación de nuevos productos o servicios, entre otros.

Un proceso de toma de decisiones que permita resolver problemas de manera rápida y efectiva, merece una recompensa por parte de los líderes de la organización. Una manera fácil y económica de hacerlo es utilizando la comunicación y el reconocimiento tanto de líderes como de miembros del equipo de trabajo. A continuación se presentan algunos conceptos e ideas generales de cómo se puede hacer esto.

Reconocimiento

Una de las formas más sencillas y eficaces de motivar a empleados es a través del reconocimiento ante un buen desempeño, y este reconocimiento puede ser visto como una herramienta de la comunicación y el liderazgo que permite recompensar y reforzar las acciones y conductas de los empleados, de manera que ésta se repita, a fin de lograr mejores resultados para la organización (Proactive Consultores, 2011; Nelson, 2001).

Según Robbins (2004), la palabra reconocimiento hace referencia a la atención personal, interés, aprobación o aprecio por un trabajo bien hecho, lo cual permite el refuerzo de las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetidas por los empleados.

Nelson en el 2001, también está de acuerdo en que el reconocimiento es una expresión de gratitud o aprobación, la cual es apreciada por alguien quien ha realizado algo para otra persona, un grupo u organización. Su uso puede ser igualmente poderoso si se utiliza para premiar una parte de la meta o su total cumplimiento.

Galpín (1998), por su parte, comenta que existe una gran diferencia entre reconocimiento y recompensa. Ésta última hace referencia a lo que las personas reciben por completar una tarea o alcanzar un objetivo; son símbolos tangibles de aprecio por un trabajo bien hecho (dinero, viajes, beneficios, etc.). El reconocimiento, por otro lado, es lo que hace que las personas sepan que el esfuerzo que hacen es apreciado.

Este mismo autor propone que para ayudar a maximizar el poder del reconocimiento dentro de un equipo de trabajo, éste debe relacionarse directamente con una recompensa. Aquí algunas sugerencias:

- Implicar a las personas en el diseño de las recompensas. Es valioso preguntarle a las personas cómo desean ser recompensadas por sus esfuerzos en el trabajo; ellos conocen mejor que nadie cuando desean ser recompensados y de qué manera.
- Intentar hacer que el reconocimiento y las recompensas sean justas para todo el mundo. La posibilidad de recibir las recompensas y los reconocimientos debe ser tan equitativa como sea posible.
- Ser creativos en el uso de reconocimientos y recompensas, así como en para su implantación, lo cual permitirá diseñar incentivos efectivos a bajo costo y alternativos.
- Hacer que los reconocimientos y las recompensas sean proporcionales al esfuerzo requerido para alcanzar los objetivos. Mayores esfuerzos merecen mayores recompensas.
- Reconocer y compensar a tiempo. Cuando las personas deben esperar para ser reconocidas, pierde el impacto de estas acciones. Se debe entregar el reconocimiento lo más cerca posible del objetivo del cambio.
- Comunicar el éxito una vez que se hayan alcanzado los objetivos de cambio. Comunicar los objetivos a otras personas de la organización despierta un sentimiento de satisfacción en el equipo.
- Dedique unas palabras de elogio y aprecio. Las personas esperan palabras de elogio y agradecimiento por el esfuerzo invertido en la consecución del objetivo, especialmente si el camino ha sido largo y el esfuerzo arduo.
- Recordar la palabra mágica: "Gracias". Esta palabra tiene el mayor efecto de comunicación como reconocimiento.

Existen diferentes tipos de reconocimiento, algunos de carácter formal y los otros utilizados de manera informal. A continuación, se comenta cada tipo (Nelson, 2001):

- Formales. Es el tipo de reconocimiento que proviene de una planificación, acuerdo común o programa de incentivos. Se utilizan para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, es muy visible en cuanto a resultados de rentabilidad y permanencia de los empleados. Algunos de los más utilizados son: entrenamiento/ desarrollo, concursos y sistemas de puntuación, y demás actividades que sirvan para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.
- Informales. El reconocimiento informal se trata de un sistema que, de una forma espontanea, simple e inmediata, refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier persona, con un mínimo de planificación, esfuerzo y costo. Algunos ejemplos de ellos son: una tarjeta de agradecimiento, unas flores, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

Acorde a la estrategia de reconocimiento que se aplique, utilizar el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, permite implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca los costos laborales como el ausentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva. Al mismo tiempo, el reconocimiento trae como ventaja un aumento en la motivación de los empleados, mejores relaciones de trabajo, mayor confianza y compromiso, mejor comunicación, adaptación y desempeño (Galpin, 2008).

Un tipo de reconocimiento que ha sido altamente correlacionado con un alto desempeño, es el otorgamiento de reconocimientos no monetarios, los cuales puede ser utilizado de manera formal o informal. Este tipo de reconocimiento consiste en cualquier forma (tangible o simbólica) de apreciación que no representa un costo o valor monetario y que se le ofrece a otra persona o grupo; es ideal para demostrar, incrementar o alcanzar una conducta deseada o desempeño exitoso (Nelson, 2001).

Las razones que Nelson (2001) ha enumerado para aumentar el uso de las recompensas no monetarias son:

1. El detrimento de incentivos tradicionales como incentivos financieros y promociones, los cuales han ido perdiendo impacto en generar conductas deseadas en las organizaciones modernas.
2. Los incentivos no monetarios en los actuales momentos son considerados como de mayor importancia para la mayoría de los empleados. Apreciación por el trabajo hecho, trabajo interesante y sentimientos de agrado son algunas de las recompensas que prefieren los empleados, en lugar de seguridad laboral, oportunidades de desarrollo y buenos beneficios.
3. El reconocimiento no monetario es considerado de bajo costo. Pude ser dar las gracias o cualquier otro reconocimiento verbal o escrito.

Diversos estudios han comprobado que aumentos de sueldo, bonificaciones, efectivo o algún otro tipo de recompensa monetaria, pueden mermar los esfuerzos de los empleados en algunas tareas intelectuales y creativas, al pasar de sentir satisfacción y logro por una meta realizada, a una categoría más mundana de pago por desempeño (Nelson, 2001).

Otro estudio realizado por la Organización Gallup en el 2000 a 700 empresas, (Nelson, 2001) refuerza la relación existente entre el liderazgo y el reconocimiento. La investigación arrojó que la relación laboral entre un líder y su colaborador es de gran importancia para la adaptación y el desempeño de este último, así como para su permanencia en la institución y motivación hacia el trabajo.

Algunos autores como Bernard (1968 cp. Nelson, 2001), sostienen la idea que el reconocimiento, como práctica organizacional, puede ser entendido como un medio de comunicación, cohesión, y protección de la integridad de la persona, la cual puede ser aplicada tanto por las figuras de liderazgo como por los miembros del equipo de trabajo.

Una vez revisados los conceptos claves, aproximaciones teóricas y hallazgos para cada una de las variables a estudiar en el presente estudio: Comunicación, Liderazgo, Resolución de Problemas y Reconocimiento, se procederá a explicar en detalle el marco metodológico que enmarcó el presente trabajo de investigación.

4.-MARCO METODOLÓGICO

4.1.- Tipo de investigación

Para hablar del tipo de investigación que caracteriza al presente estudio, hace falta ubicarla de acuerdo a su finalidad, objetivos, estrategia teórica-metodológica, fuente de datos trabajados, grado de control del investigador sobre las variables y momento en que se acopiaron los datos.

De acuerdo a su finalidad, el estudio se considera una investigación aplicada, ya que tenía como intención la adquisición de nuevos conocimientos a partir de un objetivo práctico (Tamayo y Tamayo, 2004): el fortalecimiento del trabajo en equipo en la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos de una institución financiera venezolana.

Los estudios descriptivos, así como éste, buscan especificar las propiedades más resaltantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986 cp. Grajales, 2000). El propósito que persiguen es la descripción de situaciones, conductas y creencias de los participantes, a fin de entender cómo es y se manifiesta el trabajo en equipo dentro de la Vicepresidencia.

De acuerdo a la naturaleza de las variables trabajadas, la investigación se considera como una investigación No Experimental, debido a que se llevó a cabo dentro del ambiente natural en que trabajan las fuentes consultadas, de quienes se obtuvieron los hallazgos más relevantes (Kerlinger, 1988). La idea de carecer de un control directo sobre la misma, era observar y analizar su comportamiento dentro del contexto natural. Los datos obtenidos se recogieron en un momento

específico en el tiempo, lo que hace que clasifique como de corte transversal o sincrónica (Guía de Procesos de Consultoría, 2009).

La estrategia teórica-metodológica utilizada en el estudio fue cualitativa y cuantitativa, debido a que se buscó obtener cantidades de respuestas interpretativas en torno al sentir y pensar de los colaboradores (Guía de Procesos de Consultoría, 2009). La información utilizada fue extraída tanto de fuentes primaria como secundaria; las primarias fueron revisadas en el material bibliográfico y en la recolección de data, la cual provino directamente de los colaboradores de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos; las fuentes secundarias consultadas, se obtuvieron en algunas revistas especializadas, libros, contenidos web y publicaciones periódicas.

4.2.- Diseño de la investigación

El presente proyecto se encuentra ubicado, según French y Bell (1996), dentro del modelo de investigación-acción, debido a que cumple con los tres procesos básicos descritos en este tipo de estudio: la recopilación de datos, a través de dos instrumentos de recolección de información (observación y registro anecdótico); la retroalimentación a los miembros del sistema cliente, la cual se proporcionará una vez obtenida y analizada toda la información de las sesiones; y la última fase, de planificación de la acción, la cual se llevó a cabo en las sesiones de intervención.

La modalidad empleada fueron sesiones de trabajo de 4 horas de duración, las cuales consistieron en actividades grupales cuyo objetivo era revisar, discutir y analizar los procesos y resultados, producto de las acciones señaladas en los contenidos de aprendizaje (Dick, S/F cp.

Hoffmann, 2010). En estas sesiones se utilizó el "Aprendizaje Vivencial", el cual se fundamentó en la idea de que los colaboradores tuviesen la oportunidad de participar activamente en las actividades, a fin de que sintieran que el aprendizaje partía y surgía de sus propias experiencias (Kolb, 1984; Pfeiffer & Jones, 1979). El aprendizaje innovador implicó una reflexión crítica de los pensamientos, sentimientos y acciones, permitiendo una apertura a descubrir los nuevos modos de experimentar el mundo laboral.

Las actividades a desarrolladas durante las sesiones de trabajo les permitió a los líderes y colaboradores de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos, discutir, procesar, compartir, generalizar y aplicar lo aprendido al contexto cotidiano de trabajo.

4.3.- Técnicas e instrumentos

Las técnica utilizada para la recolección de la información fue la observación participante, la cual consiste en dirigir la atención hacia un hecho de la realidad, utilizando enlaces funcionales entre situaciones y acciones (Kerlinger, 1988). Esta observación fue realizada por el consultor, el cual a su vez formó parte a su vez de la situación de evaluación.

La confiabilidad de los datos fue obtenida a través de Registros anecdóticos de las sesiones de intervención, los cuales consisten en anotaciones realizadas por el investigador a medida que suceden los incidentes más significativos de los colaboradores de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pago, así como de sus interacciones, propuestas y comentarios. Estas notas se realizaron de manera precisa e inmediata a

la conducta, incluyendo comentarios por parte de las facilitadoras sobre la situación observada (Labarca, S/F).

El registro anecdótico consideró los datos de identificación de la sesión de trabajo, y el nombre de los participantes, dejando un espacio para anotar los comentarios, conductas y emociones de cada uno, así como sus interacciones con los demás miembros del equipo (ver anexo 1). La observación se llevó a cabo por 3 observadores ante la misma situación de evaluación (2 facilitadoras y un Vicepresidente de Gestión Humana). La validez se obtuvo a partir de la recurrencia de los comentarios, acciones y expresiones de los participantes a lo largo de las reuniones iniciales y las 2 sesiones de trabajo.

Además de los registros anecdóticos, se utilizó una escala de apreciación numérica denominada: Evaluación Reactiva, que se aplicó al final de las sesiones de trabajo y estuvo compuesta por 4 categorías: evaluación global de la actividad, conocimiento adquirido, evaluación del facilitador e información general (ver anexo 2). Los primeros 10 reactivos, pertenecientes a las categorías: evaluación global de la actividad (ítem 1), conocimiento adquirido (ítem 2-3 y 4) y evaluación del facilitador (ítem 5-6-7-8-9 y 10) debían ser contestados en una escala tipo Lickert de 5 opciones de respuesta: No aplica, deficiente, regular, bueno y excelente. El reactivo 11, perteneciente a la categoría, información general, debía ser respondido con una opción de respuesta dicotómica: si o no. Los últimos ítems: 12 y 13, pertenecientes a la misma categoría de información general, eran preguntas abiertas donde el participante debía escribir sus apreciaciones u opiniones en relación a la sesión de trabajo.

Para el análisis de los datos del cuestionario, se le asignó a cada una de las 5 opciones de respuestas tipo Lickert, una numeración: 0= no aplica, 1= no aplica, 2=deficiente, 3= regular, 4= bueno y 5= excelente; luego, se realizó una sumatoria de los 11 primeros reactivos, cuyo puntaje

podía oscilar entre 0 y 55, donde a mayor puntaje, mejor evaluación de la sesión de trabajo. Finalmente, los últimos reactivos 12 y 13 fueron analizados de manera cualitativa, estableciendo categorías de respuesta comunes a los tipos de respuestas emitidas por los participantes (ver anexo 3).

Es importante destacar que toda la información proveniente de los registros anecdóticos y de la evaluación reactiva fue codificada y procesada a través del programa estadístico SPSS en su versión 12.0.

Parte de las herramientas utilizadas durante las sesiones de trabajo fueron los debates y dinámicas grupales, que consistieron en un conjunto de procedimientos y medios utilizados en situaciones grupales con el fin de que se manifestaran los fenómenos, hechos y procesos grupales que se estaban viviendo en el seno del grupo (Paradiso, S/F).

Siguiendo el enfoque de Codina (2006), las técnicas utilizadas durante las sesiones de trabajo fueron:

- La tormenta de ideas o brainstorming, que consiste en emitir ideas libremente, enlistarlas y analizarlas; se utilizó durante a la hora de evaluar las expectativas de los participantes al principio y final de la sesión y antes de realizar la presentación teórica del tema a tratar.

- También se utilizó la técnica de reducción de listado, durante la identificación de los tipos de reconocimientos y la resolución de problemas, la cual trata de lograr el consenso a través del análisis opciones marcadas como de mayor valor relativo.

- La técnica de comparaciones apareadas, donde cada persona comenta sus preferencias relativas a las distintas alternativas, se utilizó para jerarquizar las características de los líderes durante la sesión de trabajo.

- La hoja de balance, le permitió al grupo identificar y revisar los pro y los contra del almuerzo propuesto por la Vicepresidencia en la dinámica de resolución de problemas; sirvió para organizar la información y facilitar la discusión entre miembros.

- Finalmente, la presentación de contenidos teóricos de los temas a tratar fue la metodología empleada para suministrar información a los participantes sobre conceptos, objetivos y elementos de la comunicación, el liderazgo, la resolución de problemas y el reconocimiento.

La utilización de todas estas técnicas de recolección de información e instrumentos de evaluación hicieron posible que los participantes tuviesen la oportunidad de involucrarse activamente en las actividades, y sintieran que el aprendizaje surgía de sus propias experiencias, tal como lo establece la metodología de Aprendizaje Vivencial (Kolb, 1984; Pfeiffer & Jones, 1979).

4.4.- Población y muestra

La población donde se realizó la intervención, estuvo compuesta por los 13 colaboradores de la VP de Presupuesto y Pago de la institución financiera, distribuida de la siguiente manera: 1 Vicepresidente, 2 Gerentes (Presupuesto, y Administración y Pagos), 2 Especialistas (de Presupuesto e Inversión), 1 Coordinadores (Contable y de Pagos), 5 Analistas (Contables y de Pagos) y 2 Oficinistas de Pagos.

Dentro de las características más resaltantes de la población se encuentran: que son adultos con edad promedio de 35 años, pertenecientes a diferentes niveles de instrucción en las áreas de administración, contabilidad, y banca y finanzas; pertenecientes al nivel

socioeconómico medio y bajo; y con antigüedad promedio de 5 años en la organización. Del total de la muestra considerada, un 80% se puede ubicar dentro del género femenino y un 20% en el masculino.

La muestra de la intervención, por su parte, quedó conformada por diferente número de personas dependiendo de la sesión. En vista de que la primera sesión de trabajo estuvo diseñada únicamente para los colaboradores de la unidad, contó con la participación de 7 de 10 colaboradores, pertenecientes a las 2 Gerencias que componen la VP de Presupuesto y Pagos (4 analistas, 1 coordinador y 2 especialistas). Las 3 ausencias presentadas se debieron: una, a un reposo médico, otra, por concepto de vacaciones y la tercera, a un permiso justificado.

Por su parte, la sesión 2, estuvo dirigida para los líderes y colaboradores de la unidad y se contó con la participación de 11 de 13 personas: 3 líderes (2 Gerentes y el Vicepresidente de Presupuesto y Pagos) y 8 colaboradores de ambas gerencias en sus diferentes niveles de cargo. La única ausencia que se presentó fue producto de un reposo médico.

4.5.- Procedimiento

El inicio de la intervención estuvo determinado por una reunión con el Vicepresidente de Presupuesto y Pagos, junto con el Vicepresidente de Gestión Humana para identificar las prioridades de la intervención. Estas prioridades estuvieron orientadas los siguientes aspectos:

- Utilizar el reconocimiento como herramienta para mejorar el desempeño.

- Evaluar los estilos de liderazgo de cada supervisor y la influencia sobre los colaboradores.
- Eliminar las barreras de comunicación existentes entre las Gerencias y la Vicepresidencia.
- Proporcionar herramientas a los colaboradores de la unidad para resolver problemas cotidianos.

Una vez definido el foco de la intervención, se procedió al diseño del plan de acción, donde se determinó el número de sesiones a realizar, las actividades a desarrollar y los participantes por sesión. Posteriormente, siguió la etapa de diseño de materiales, que consistió en la elaboración del material visual y de apoyo, tanto para las consultoras como para los participantes de las sesiones.

Posteriormente, se procedió a la implantación de las actividades dentro las instalaciones de la organización; La implantación se llevó a cabo en 2 sesiones de trabajo de 4 horas de duración cada una. Las actividades realizadas consistieron en dinámicas y discusiones guiadas, que ayudaron a los líderes y colaboradores de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos a procesar, compartir, generalizar y aplicar lo aprendido en relación a las variables foco de intervención: Liderazgo, Comunicación, Resolución de Problemas y Reconocimiento.

La estratégica metodológica empleada durante las sesiones de trabajo grupal fue el "Aprendizaje Vivencial", el cual se fundamenta en la idea de que los colaboradores tengan la oportunidad de participar activamente en las actividades, a fin de que sientan que el aprendizaje parte y surge de sus propias experiencias (Kolb, 1984; Pfeiffer & Jones, 1979). Este aprendizaje innovador implicó una reflexión crítica de los pensamientos, sentimientos y acciones, lo que permitió la apertura hacia nuevos modos de experimentar el mundo organizacional.

El esquema seguido durante las 2 sesiones de trabajo fue sugerido por Hoffmann (2010) y se presenta a continuación:

1. **Bienvenida.** Se le da la bienvenida a los participantes a la sesión, indicando que tendrán la oportunidad de compartir experiencias y creencias en torno al tema seleccionado para ese día.
2. **Dinámica rompe hielo.** Se realiza con el fin de relajar a los participantes y comenzar la interacción dentro de un ambiente armónico y de confianza.
3. **Exploración de expectativas.** Aquí se identifican las expectativas de los participantes y la contribución de cada uno en el logro de las metas personales y del equipo.
4. **Acuerdos de convivencia.** En este punto los participantes indican las conductas esperadas y no esperadas durante las sesiones de trabajo, a fin de contribuir con un buen ambiente para el desarrollo de las actividades.
5. **Objetivos y mapas de conceptos.** Se presentaran los objetivos de la sesión y los diagramas que muestran de forma esquemática el (los) tema(s) a abordar.
6. **Dinámica grupal 1.** Se realiza una actividad relacionada con el concepto a tratar durante la sesión (variable 1), con el propósito de compartir experiencias de trabajo, discutir el tema e identificar los patrones de conducta propia y de los demás que obstaculizan el trabajo en equipo.
7. **Presentación teórica de la variable 1 (trabajado durante la dinámica).** Aquí se proporcionan conocimientos teóricos de la primera variable trabajada. La idea de aplicar primero la dinámica y luego la teoría, es vincular las ideas con el concepto que se tomó como referencia durante la actividad, a través de la experiencia vivencial.

8. **Descanso.** Se otorgaran algunos minutos para que los participantes se levanten de sus asientos, se estiren, y compartan un refrigerio.
9. **Energizador.** Consiste en una actividad a realizar, en caso de ser necesario, para aumentar la participación de los asistentes cuando los niveles de energía se encuentran bajos.
10. **Dinámica grupal 2.** Se realiza una actividad relacionada con el concepto a tratar durante la sesión (variable 2), con el propósito de compartir experiencias de trabajo, discutir el tema e identificar los patrones de conducta propia y de los demás que obstaculizan el trabajo en equipo.
11. **Presentación teórica de la variable 2 (trabajada durante la dinámica).** Se proporcionan conocimientos teóricos de la segunda variable trabajada. Se vinculan las ideas de los colaboradores con el concepto que se tomó como referencia durante la actividad (variable 2), a través de la experiencia vivencial.
12. **Síntesis o resumen de lo trabajado en la sesión.** Se realizará un recuento de los aspectos más importantes relacionados a los conceptos trabajados, así como su posible aplicación en el ámbito laboral.
13. **Comparación entre expectativas y logros alcanzados.** Al finalizar el resumen, se presenta nuevamente el esquema inicial para discutir el cumplimiento o no de las expectativas personales y del equipo, comentadas al inicio de la sesión.
14. **Cierre de la sesión.** Se agradece la participación y se invita a poner en práctica los elementos del trabajo en equipo tratados durante la sesión. Se escuchan los comentarios finales de los participantes.
15. **Aplicación de la evaluación reactiva.** Se entrega a fin de evaluar el desarrollo del curso y el desempeño de las facilitadoras, así como la pertinencia de los conceptos trabajados en la dinámica diaria de trabajo.

A continuación se presenta el esquema desarrollado en las 2 sesiones de trabajo, su objetivo, las estrategias utilizadas durante su desarrollo, así como el cronograma secuencial:

Sesión 1: Taller de resolución de problemas y comunicación

El esquema seguido durante la sesión de trabajo consistió en 15 pasos (ver anexo 4):

1. **Bienvenida.** Quince minutos antes de la hora de inicio, se colocó un video musical para ayudar al equipo a sentirse en ambiente desde su llegada al salón. Las consultoras dieron la bienvenida a la sesión de trabajo, indicando que tendrían la oportunidad de compartir y conocer el tema "Resolución de Problemas y Comunicación".
2. **Apertura – dinámica rompe hielo.** Se le solicitó a los participantes que se pusieran de pie formando un círculo, en donde las consultoras comenzaron aseverando que: "Hay un gran talento y aptitudes en el salón. Vamos a explorar algo de ese talento. Cada uno de ustedes recibirá una pieza de papel en la cual está escrito el título de una canción popular. Por favor vean el título y no lo compartan con nadie. Cuando diga empiecen tarareando su canción hasta que encuentren a todos los que tienen la misma canción. Por favor muévanse alrededor del cuarto". Una vez conformados los subgrupos se les solicitó que discutieran sobre cómo se sintieron durante el ejercicio y cómo identificaron a sus pares.
3. **Exploración de expectativas.** Se utilizó un rotafolio con hojas tituladas "Expectativas" y "¿Qué estoy dispuesto a dar?". Las

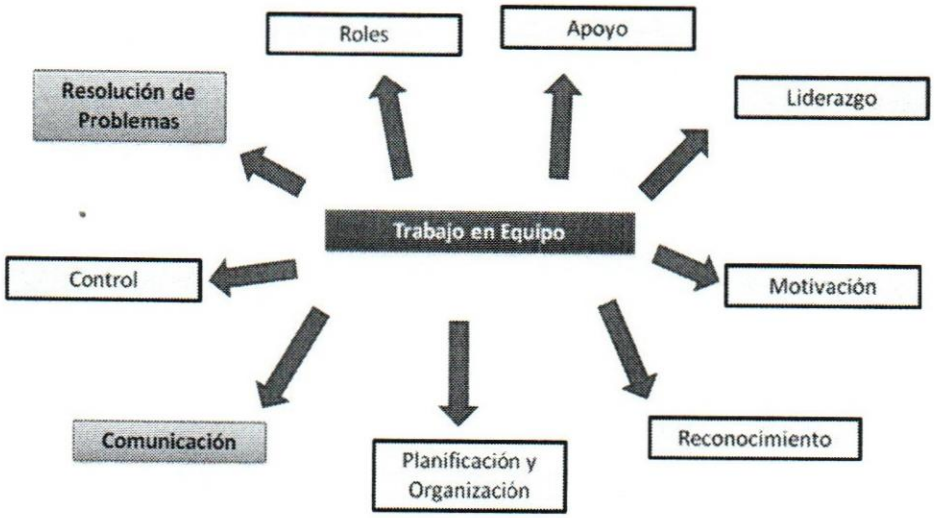
consultoras registraron esta información en las hojas de rotafolio para que una vez culminada la actividad se hiciera un repaso con lo que ellos manifestaron. De igual forma, las facilitadoras indicaron sus expectativas ante la sesión y lo que estaban dispuestas a dar.

4. **Objetivos y mapa conceptual.** Se presentaron los objetivos de la sesión y un mapa conceptual que mostraba de forma esquemática los temas que se abordarían (resolución de problemas y comunicación).

   El objetivo de la sesión fue intercambiar puntos de vista y experiencias que les permitiera identificar a los colaboradores de la Vicepresidencia los patrones de conducta que impiden y facilitan la comunicación con sus compañeros de trabajo y supervisores, y la resolución de problemas en el contexto cotidiano de trabajo.

   El mapa conceptual presentado durante la sesión fue el siguiente:

Gráfico 10: Mapa conceptual de la sesión de trabajo 1



Nota: Las casillas resaltadas en color azul representan los temas a trabajar durante la sesión.

5. **Acuerdos de convivencia.** Los participantes indicaron de qué forma contribuirían a crear un ambiente armónico y de participación y respeto para el desarrollo de la actividad.
6. **Dinámicas 1.** El primer tema abordado fue "Resolución de Problemas", para el cual se diseñaron 2 actividades que consistieron en lo siguiente:

Actividad 1: Día de compartir. El grupo se dividió en 2 partes. El primer grupo debía organizar el almuerzo navideño de este año, tomando en cuenta todas las variables para que se pudiese llevar a cabo. El segundo grupo debía estar en contra de la propuesta y dar su punto de vista en desacuerdo al almuerzo. El objetivo era que las 2 partes llegaran a un acuerdo.

Actividad 2: La Auditoria. El grupo se dividió nuevamente, pero ahora en 3 partes. La actividad consistió en cada participante debía realizar propuestas de mejora ante una situación de auditoría en la unidad.

La hoja entregada a cada participante decía que, hace 2 semanas la Dirección de Auditoria realizó un proceso de revisión en la Gerencia de Cuentas por Pagar, en la que encontraron diferente hallazgos, y donde para cerrar estos puntos, los participantes habían sido los seleccionados para indagar las posibles causas y realizar una propuesta al Gerente del área con el fin de minimizar estos errores:

1) Las facturas presentaban retrasos importantes en las fechas de pago.
2) Las cuentas en las que se cargaron las facturas diferían en: los montos, las cuentas solicitadas no eran las mismas en las que se cargaban.

3) Existencia de desviaciones considerables entre los montos presupuestados y el consumido.
4) Se identificaron una cantidad importante de facturas extraviadas que habían sido reportadas como entregadas al área.

7. **Contenido Resolución de problemas.** Las facilitadoras preguntaron al equipo qué significa para ellos la resolución de problemas, generando así una lluvia de ideas que permitiría relacionar la actividad al concepto ya establecido. Luego, se le solicitó a los participantes que mencionaran los elementos que tomaron en cuenta para realizar las propuestas. Una vez escuchadas sus ideas, las facilitadoras presentaron los elementos formales para la toma de decisión, donde se hizo énfasis en la viabilidad de las propuestas realizadas. Finalmente, se discutieron los métodos, estrategias y beneficios de la resolución de problemas.
8. **Refrigerio.** Se les brindó un coffe break de 15 minutos y se dio la oportunidad de estirarse, ir al baño y compartir informalmente con el resto del equipo.
9. **Energizador.** Debido a la alta y activa participación del equipo después del refrigerio, no fue necesario aplicar el energizador.
10. **Dinámica 2: fortalezas y áreas de oportunidad.** Se entregó a cada participante 9 fichas donde se solicitaba información sobre "Fortalezas y Oportunidades" de cada uno de sus compañeros. Se les solicitó que una vez que llenarán todas las fichas debían colocarse en parejas para compartir la información con cada compañero.
11. **Contenido Comunicación**. las facilitadoras sondearon con el equipo qué conceptos manejaban sobre comunicación, se generó una lluvia de idas y posteriormente se concretó un único concepto que había sido ya establecido para la actividad. Posteriormente, se les preguntó qué relación observaron entre la actividad realizada y

la comunicación, el comentario predominante fue que el decir las fortalezas y áreas de oportunidad es una manera de mejorar las relaciones en el equipo y comprender como podemos establecer relaciones más duraderas y de calidad. Luego se discutió sobre los componentes, estilos, elementos, canales, habilidades y obstáculos.

12. **Síntesis o resumen.** Se hizo un recuento de los puntos más importantes relacionados a la resolución de problemas y comunicación, y cómo pueden ser aplicados en el ámbito laboral.
13. **Comparación de expectativas.** Al finalizar el resumen, las facilitadoras presentaron nuevamente la lámina elaborada al inicio para discutir el cumplimiento de las expectativas del equipo al inicio.
14. **Evaluación reactiva.** Se leyeron las instrucciones y cada ítem en voz alta para atender dudas, luego de un máximo de 10 minutos se entregó el total de las evaluaciones a las facilitadoras.
15. **Cierre.** Se finalizó la sesión de trabajo agradeciendo la participación y recordando poner en práctica lo aprendido durante el día a su cotidianidad.

A continuación se presenta el cronograma secuencial de la sesión:

Tabla 6: Cronograma Secuencial de la Sesión 1

Actividad	Hora	Duración	Recursos y equipos	Distribu-ción	Concepto
Bienvenida	12:45 M	15 min	Videos musicales	U	
Rompehielo: Cantorreando	1:00 PM	15 min	Ipod, cornetas, etiquetas, habladores, bolígrafos	O	
Exploración de Expectativas	1:15 PM	15 min	Hojas de rotafolio, un rotafolio, marcadores	U	
Objetivos y mapa conceptual	1:30 PM	15 min	Video beam y laptop, presentación	U	Trabajo en Equipo
Acuerdos de Convivencia	1:45 PM	10 min	Hojas de rotafolio, un rotafolio, marcadores	U	
Dinámica: Temas de controversia	1:55 PM	45 min	Hojas blancas, bolígrafos	Parejas	Resolución de Problemas
Teoría: Resolución de problemas	2:40 PM	20 min	Video beam y laptop, presentación	U	Resolución de Problemas
Refrigerio	3:00 PM	15 min			
Energizador (de ser necesario): Letras (pqdb)	3:15 PM	15 min	Video beam y laptop, presentación	U	
Dinámica: Comunicación. Fortalezas y área de oportunidades	3:30 PM	15 min	Hojas blancas y bolígrafos	U	Comunica-ción
Teoría: Comunicación	3:45 PM	20 min	Video beam y laptop, presentación	U	Comunica-ción
Síntesis o resumen	4:05 PM	15 min	Video beam y laptop, presentación	U	
Comparación de expectativas y logros alcanzados: el semáforo	4:20 PM	15 min	Ilustración de semáforo	U	
Evaluación reactiva	4:35 PM	15 min	Evaluaciones	U	
Cierre	4:50 PM	10 min		U	

Sesión 2: taller reconociendo a líderes y colaboradores

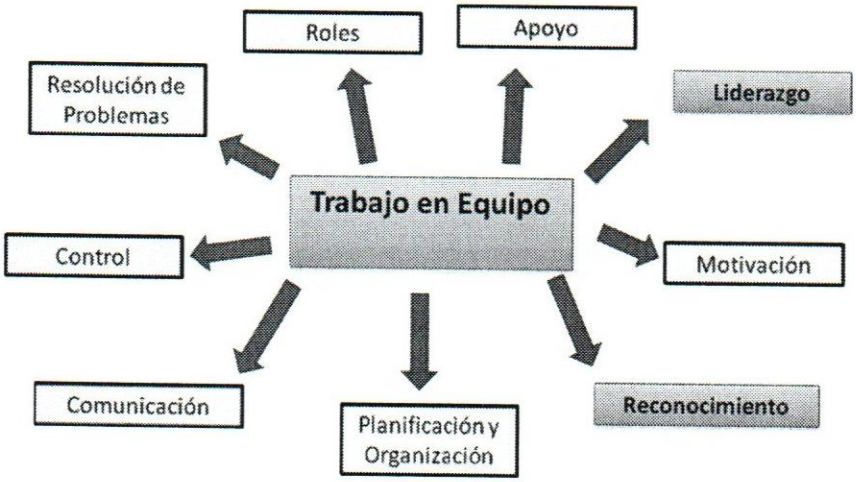
El esquema seguido durante la sesión de trabajo se comenta a continuación (ver anexo 5):

1. **Bienvenida.** Quince minutos antes de la hora de inicio, se colocó un video musical para ayudar al equipo a sentirse en ambiente desde su llegada al salón. Las consultoras dieron la bienvenida a la sesión de trabajo, indicando que tendrían la oportunidad de compartir experiencias relacionadas con el Liderazgo y el Reconocimiento.
2. **Dinámica rompe hielo: baile de presentación.** Se le hizo entrega a cada participante de una ficha en blanco y se les solicitó que anotaran su mayor talento y lo colocaran en su pecho con un tirro. Luego, se encendió la música y todos bailaban al tiempo que iban leyendo los papeles de los demás, a fin de agruparse según las mismas habilidades. Finalmente, los participantes conversaron el por qué de esa habilidad y su manifestación.
3. **Exploración de expectativas.** Se destinó un rotafolio con hojas tituladas "Expectativas" y "¿Qué estoy dispuesto a dar?". Las Consultoras registraron esta información en las hojas de rotafolio para que una vez culminada la actividad se hiciera un repaso con lo que ellos manifestaron. De igual forma, las facilitadoras indicaron sus expectativas ante la sesión y lo que estaban dispuestas a dar.
4. **Acuerdos de convivencia.** Nuevamente los participantes indicaron de qué forma contribuirían a crear un ambiente agradable y respetuoso para el desarrollo de la actividad.
5. **Objetivos y mapa conceptual.** Se presentaron los objetivos de la sesión y un mapa conceptual que mostraba de forma esquemática los temas que se abordarían durante la sesión: Liderazgo y Reconocimiento.

El objetivo perseguido durante la sesión fue intercambiar puntos de vista y experiencias que les permita tanto a los líderes como colaboradores de la unidad, identificar patrones de conducta que fomentaran el liderazgo y el reconocimiento en equipo.

El diagrama presentado durante la sesión fue el siguiente:

Gráfico 11: Mapa conceptual de la sesión de trabajo 2



Nota: Las casillas resaltadas en color azul representan los temas a trabajar durante la sesión.

6. **Dinámica 1: Característica del Liderazgo.** Se les entregó a todos los participantes una hoja de trabajo sobre "Características de Liderazgo", en donde primero de forma individual, debían jerarquizar según su opinión los elementos más importantes que debe tener un Líder. Se les pidió se agruparan en tríos para realizar el ejercicio.

   Los Líderes hicieron el mismo ejercicio jerarquizando las características de Liderazgo que consideran deberían tener los

colaboradores. Finalmente, se les pidió a cada trío compartir su jerarquía y el por qué de su elección.

7. **Contenido Liderazgo.** Las facilitadoras sondearon con el equipo qué conceptos manejaban sobre liderazgo, estimulando una lluvia de idas. Posteriormente, se llegó a un acuerdo sobre un único.
8. **Refrigerio.** Se les brindó un coffe break de 15 minutos y se dio la oportunidad de estirarse, ir al baño y compartir informalmente con el resto del equipo.
9. **Energizador:** debido a la alta y activa participación del equipo de trabajo, no fue necesario aplicar el energizador.
10. **Dinámica Reconocimiento.** Las facilitadoras entregaron a cada participante la hoja de trabajo "74 formas de dar Reconocimiento" y se les pidió que eligieran los 3 reconocimientos que les gustaría entregar a sus compañeros y 3 que les gustaría recibir. Luego de la elección personal, se invitó a los participantes a unirse en grupos de 3 personas para discutir lo que colocó cada uno. De allí salieron 6 reconocimientos consensuados (3 para entregar y 3 para ser recibidos), así como la conducta que debería ocurrir en todos los casos ocurrir para su entrega.

    Cada equipo seleccionó a un vocero quien fue el responsable de comunicar los acuerdos. El grupo de los Líderes, realizó el mismo ejercicio pero haciendo referencia a sus colaboradores. Esta información fue registrada en el rotafolio, para que luego a través de las intervenciones del equipo jerarquizaran cuáles de ellos se utilizan actualmente y cuáles no, con el compromiso de que ejecutarán acciones para alcanzar estos estándares que ellos consideran importantes.

    La idea de esta actividad era que los mismos participantes (tanto Líderes como Colaboradores) escogieran los reconocimientos que mayor agrado tienen para ellos y que se establezcan las conductas que serán recompensadas.

11. **Contenido Reconocimiento.** Las facilitadoras validaron con el equipo los conceptos que utilizaban comúnmente sobre reconocimiento, haciendo especial énfasis en que no está vinculado a recompensas monetarias. Posteriormente, se conversó sobre los componentes, beneficios, preguntas claves y tipos de reconocimiento. La idea principal de este contenido se centró en dar ideas de cómo reconocer al equipo y cómo diferenciarlos, de manera que ellos mismo puedan establecer su propio plan y que la recompensa pueda ser proporcionada entre pares y supervisores.
12. **Síntesis o resumen.** Se invitó a los participantes a comentar su experiencia de aprendizaje y a relacionarlo con los contenidos teóricos proporcionados durante la sesión. Asimismo, se invitó a utilizarlos en su cotidianidad.
13. **Comparación de expectativas.** Al finalizar el resumen, las facilitadoras presentaron nuevamente la lámina elaborada al inicio para discutir el cumplimiento de las expectativas del equipo al inicio.
14. **Evaluación reactiva. Las facilitadoras entregaron a los participantes la hoja de evaluación de la sesión,** se leyeron en voz alta las instrucciones y cada ítem para atender dudas; luego de un máximo de 10 minutos, se entregó el total de las evaluaciones a las facilitadoras.
15. **Cierre.** Se finalizó la sesión de trabajo agradeciendo la participación y recordando poner en práctica lo aprendido durante el día a su cotidianidad.

A continuación se presenta el cronograma secuencial de la sesión:

Tabla 7: Cronograma secuencial de la sesión 2

Actividad	Hora	Duración	Recursos y equipos	Distribu-ción	Conceptos
Bienvenida: Video Musical Circo Du Soleil	8:00 AM	15 min	Laptop, Video Bean, Cornetas.	U	
Rompehielo: Baile de Presentación	8:15 AM	15 min	hojas de papel, marcadores, ipod, cornetas.	U	Reconocimiento
Exploración de Expectativas	8:30 AM	10 min	Rotafolio, marcadores	U	
Acuerdos de Convivencia	8:40 AM	5 min	Rotafolio, marcadores	U	
Objetivos y mapa conceptual	8:45 AM	5 min	Video Bean, Laptop, presentación power point	U	Trabajo en Equipo
Dinámica: Características del Liderazgo	8:50AM	40 min	Material fotocopiado y bolígrafos	Grupos de 3 personas	Liderazgo
Teoría: Liderazgo	9:30AM	10min	Material de Apoyo fotocopiado, presentación power point, laptop	Grupos de 3 personas	Liderazgo
Refrigerio	9:40AM	15 min			
Energizador: Palo, palito	9:55AM	5 min	Ipod, cornetas	U	
Dinámica: Reconocimiento	10:00AM	50min	Material fotocopiado, bolígrafos, hojas blancas, rotafolio y marcadores	Grupos de 3 personas	Reconocimiento
Contenido: Reconocimiento	10:50PM	10min	Material de Apoyo fotocopiado, video vean, laptop	Grupos de 3 personas	Reconocimiento
Síntesis o resumen	11:00PM	15 min	Video Bean, Laptop, presentacion	U	Liderazgo y Reconocimiento
Comparación de expectativas y logros alcanzados: Semáforo	11:15PM	10 min	Rotafolio, marcadores, hojas de papel bond, post-it de colores como semaforo	U	
Cierre	11:25PM	10 min	Video Bean, laptop y presentación power point	U	Liderazgo y Reconocimiento
Evaluación reactiva	11:35PM	10 min	Evaluaciones impresas, bolígrafos, ipod y cornetas	U	

Una vez realizadas las sesiones de intervención, se procedió a la transcripción, procesamiento y análisis de los resultados obtenidos a lo largo de las sesiones de trabajo, a nivel cualitativo y cuantitativo, el cual se presenta en el próximo apartado.

V. ANALISIS DE RESULTADOS

El análisis de la información obtenida a lo largo de las sesiones de intervención se puede clasificar de 2 maneras: el análisis cualitativo, producto de las intervenciones, interacciones y emociones surgidas durante las sesiones de trabajo, y el análisis cuantitativo, obtenido a partir de las evaluaciones reactivas.

Durante ambas sesiones de trabajo se generó un ambiente agradable, armónico, de confianza y de intervención. Los participantes estaban involucrados con todas las actividades realizadas, intentando aplicar los contenidos de las discusiones a la dinámica diaria de trabajo. También se establecieron compromisos para el futuro y reconocieron la importancia de estimular más espacios de discusión y encuentro.

Estos espacios de encuentro sirvieron para sugerir propuestas de cambio dentro de la unidad: algunas enfocadas en cómo relacionarse a nivel formal e informal entre ellos (comunicación), otras referentes a las características del liderazgo y el tipo de reconocimiento deseado. También se realizaron propuestas para resolver problemas cotidianos de trabajo, y cambios en procedimientos y controles de la Vicepresidencia.

Es importante destacar que tanto líderes como colaboradores mostraron apertura tanto a la información que estaban recibiendo de las facilitadoras como a las sugerencias que hacían sus compañeros,

evidenciando autocrítica y flexibilidad para los cambios. Por otra parte, se obtuvo gran interés hacia las actividades, al permanecer en las sesiones de trabajo más allá de la hora de salida.

A continuación se presenta un análisis más detallado por actividad realizada en cada una de las sesiones de trabajo:

Sesión 1: taller de resolución de problemas y comunicación

La primera sesión de trabajo, realizada con los colaboradores de la Unidad de Presupuesto y Control de Pago, se inició bajo un ambiente de incertidumbre, ya que era la primera vez que los colaboradores de las Gerencias de Presupuesto y la de Administración y Control de Pagos, realizaban una actividad en conjunto.

Resulta importante mencionar, que al momento de la sesión de trabajo Había 3 personas de reciente ingreso (hacía 2 meses), a quienes la mayoría de los participantes desconocían sus nombres y características personales.

Durante la dinámica rompe hielo, donde había que tararear una canción popular para encontrar a sus compañeros, los participantes lograron una rápida agrupación. Los participantes manifestaron que la actividad era sencilla, y que se sintieron cómodos durante su ejecución. Esto permitió crear un ambiente armónico y de cooperación, creando una conexión con el resto de los participantes.

Durante la exploración de expectativas, se enumeraron los siguientes intereses:

- Adquirir mayor destreza en la resolución de problemas y comunicación.
- Adquirir técnicas de comunicación.

- Aprender sobre la resolución de problemas y responder las interrogantes personales ante las actividades.
- Romper el hielo entre los miembros del equipo.
- Adquirir fortalezas.

En cuanto a ¿Qué estoy dispuesto a dar?, los participantes comentaron:

- Colaborar sin hacer trampa.
- Participar activamente
- Aplicar las herramientas nuevas y conocidas
- Apertura hacia el aprendizaje
- Compartir experiencias personales y de equipo

Los acuerdos de convivencia establecidos, para crear un ambiente armónico y de participación y respeto para el desarrollo de la actividad, son los siguientes:

- Teléfonos en modo silencioso.
- Participación organizada, respetando el derecho de palabra.
- Respeto ante las opiniones de los demás.
- Vivir el aquí y el ahora.

La primera actividad de la dinámica 1 sobre resolución de problemas denominada: "Día de compartir", permitió una discusión fluida y respetuosa, argumentada con datos objetivos cada una de las posiciones de los equipos. El resultado de la actividad se logró después de varios minutos al surgir una idea del equipo a favor del almuerzo navideño, la cual consideraba el cambio de celebración: en lugar de almuerzo, ellos proponían un desayuno, el cual permitiría desarmar los

argumentos de hora, locación y costo, propuesto por el equipo en contra. Esta solución contó con la aprobación de ambos equipos, pudiendo presentar una solución al problema planteado.

Un dato interesante a destacar durante la discusión, fue la negativa de realizar el almuerzo navideño, de alternativas a la situación problema. Ellos sólo presentaron los argumentos para evitarlo, no para lograr un consenso con el resto del grupo. Esto le permitió al equipo a favor buscar una solución rebatiendo los argumentos presentados.

La segunda actividad de la dinámica 1 denominada "La Auditoria", se caracterizó por la participación activa de todo el equipo, ofreciendo propuestas adecuadas a la realidad de sus funciones y a los recursos disponibles. Allí los participantes propusieron la revisión de muchos de sus procesos:

- Lineamientos claros en base a la devolución de las facturas a las diferentes unidades del banco, respetando los canales y pasos de revisión establecidos, a fin de que evitar el pago de facturas a última hora que son resultado de favores personales.
- Controlar la entrada y salida de facturas al archivo. Se sugirió revisar el perfil de cargo de las asistentes de piso o de evaluar la posibilidad de aprobar un archivista que tenga dedicación exclusiva a esta labor, figura que anteriormente existía en la unidad.
- Incorporar la realización y distribución de minutas en las reuniones de equipo, a fin de dar soporte y claridad a las decisiones tomadas y nuevos procedimientos establecidos.

El mensaje final clave de la actividad, manejado por parte de las consultoras, fue la responsabilidad de ellos mismos de sugerir mejoras en la unidad y de resolver inconvenientes asociados a su trabajo; haciendo

hincapié en que las mejoras no deberían surgir únicamente de los Líderes, lo cual era la concepción que el equipo sostenía al inicio de la dinámica. Los participantes se comprometieron a realizar la propuesta de mejora formal ante los líderes en la próxima sesión de trabajo.

El objetivo de este mensaje fue empoderar a los participantes en el proceso de toma de decisiones, a través de la participación activa en la detección de necesidades, evaluación de las posibles soluciones y el consenso de la decisión que se va a ejecutar. Aquí se reforzaron los conceptos de locus de control interno, creatividad, responsabilidad y compromiso con el proceso en el que tienen impacto. Finalmente, se comentó que la toma de decisiones es un proceso que se requiere en cualquier actividad, situación o problema, desde los más simples hasta los más complejos.

Durante la dinámica 2 denominada "Fortalezas y Áreas de Oportunidad", se le pidió a cada persona que colocara en un papel las fortalezas y debilidades de cada uno de sus compañeros de trabajo y luego, compartir la información en parejas. Después de las instrucciones de la actividad, varias personas sugirieron la idea de que cada quien se levantara y compartiera con todo el equipo lo que colocó en sus fichas, en lugar de trabajar en parejas. Esta propuesta fue aprobada por el resto del equipo y por las facilitadoras, en vista que contribuiría a mejorar la comunicación y autoconciencia de las debilidades y fortalezas de cada quien.

El proceso de comunicación puesto en práctica por los participantes en cuanto a las fortalezas como áreas de oportunidades se manejó desde el respeto y con un lenguaje apropiado. El equipo quedó muy complacido con la actividad y aceptaron con agrado el feedback de sus compañeros, tanto en las fortalezas como en las debilidades, asumiendo el compromiso de trabajar en éstas últimas.

Al final de la sesión, en la comparación de las expectativas, todos los participantes expresaron que las actividades realizadas habían sobrepasado las expectativas iniciales, tanto en contenido teórico ofrecido como en las dinámicas realizadas. Comentaron que había sido una experiencia enriquecedora desde el punto de vista personal y de equipo de trabajo.

A continuación se muestra una tabla resumen de los criterios y puntajes obtenidos durante la sesión I de trabajo en la evaluación reactiva:

Tabla 8: Tabla resumen de los puntajes obtenidos en la evaluación reactiva de la sesión 1

Criterios	Puntaje Obtenido	Puntaje Deseado	Porcentaje de Cumplimiento
EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTIVIDAD	4,83	5	97%
CONOCIMIENTO ADQUIRIDO	13,83	15	92%
EVALUACIÓN DEL FACILITADOR	28,00	30	93%
INFORMACIÓN GENERAL	5,00	5	100%
Evaluación Total	**51,67**	**55**	**94%**

El porcentaje de cumplimiento obtenido en la evaluación reactiva de la sesión (94%), se compara con las categorías abajo mencionadas, a fin de ubicar desde el punto de vista cualitativo, el desempeño de las consultoras:

Tabla 9: Categorías de Cumplimiento de la Evaluación Reactiva de la Sesión 1

Categorías de Cumplimiento	
Criterios	**Rangos**
No aplica	0
Deficiente	De 0 a 40%
Regular	De 41% a 60%
Bueno	De 61% a 80%
Excelente	**De 81% a 100%**

Tal como puede apreciarse en la tabla anterior, los participantes consideraron la sesión de trabajo como "Excelente", reflejando el cumplimiento de sus expectativas en cuanto a los contenidos y actividades realizadas, así como en la manera como las facilitadoras manejaron al equipo.

La siguiente tabla (ver tabla 10) muestra los estadísticos de tendencia central obtenidos a partir de las evaluaciones reactivas de la sesión 1:

Tabla 10: Estadísticos de tendencia central obtenidos de la evaluación reactiva de la sesión 1

Media	Mediana	Desviación Estandar	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Curtosis
51,60	52,00	2,94	47,00	55,00	-0,3

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior, los valores de la media y la mediana se encuentran ubicados igualmente en las categorías de "excelente" y distan muy poco entre sí (diferencia entre media y mediana menor a 1 desviación estándar), lo que sugiere que la

distribución de los datos estuvo muy similar a la de una curva normal con ligera tendencia platicúrtica, (curtosis = -0.30). El puntaje mínimo obtenido por los participantes fue de 47 y el máximo de 55, el máximo permitido en la escala de puntuación, lo que sugiere que los datos se ubicaron en los valores más altos de la distribución.

Por otra parte, los participantes comentaron en la evaluación reactiva. que los contenidos manejados durante la sesión eran completamente aplicables al trabajo y que éstas actividades mejoraban su comunicación, los ayudaba integrarse mejor, y a organizar sus ideas para presentar propuestas a los Líderes. Asimismo, expresaron que les gustaría que este tipo de actividades se repitieran con mayor frecuencia en el lugar de trabajo y que se hiciera seguimiento de lo aprendido, a fin de medir la evolución del equipo, transcurridas algunas de semanas.

Sesión 2: taller reconociendo a líderes y colaboradores

A diferencia de la sesión I de trabajo, la sesión II, estuvo compuesta tanto por los líderes como los colaboradores de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pago, y se caracterizó también por un ambiente cauteloso al inicio, pero luego a medida que fueron transcurriendo las actividades, la armonía, participación y respeto imperaron en el ambiente.

En la primera actividad denominada: "Baile de Presentación", cada participante debía anotar en una ficha en blanco su mayor talento y luego, al ritmo de la música los participantes debían agruparse en base a su talento. Esta actividad de finalizó antes del tiempo previsto y se derivaron 3 categorías de talentos: cálculo y análisis numérico, buenas relaciones interpersonales y compromiso. Esta actividad arrojó la reflexión de que

existían habilidades complementarias entre unos y otros y que los jefes y los colaboradores tenían más talentos en común de lo que ellos mismos se imaginaban. Ninguna de las personas quedó fuera de una categoría, lo que refleja que sus habilidades eran similares entre sí.

Durante la exploración de expectativas para la sesión, los participantes comentaron:

- Encontrar oportunidades de mejora.
- Aprovechar el espacio de encuentro.
- Unir al equipo.
- Comprensión del equipo.
- Adquirir Aprendizaje.
- Producir sinergia.
- Mejorar la comunicación.

Los participantes están dispuestos aportar los siguientes elementos para el desarrollo exitoso de la sesión:

- Colaboración
- Prestar atención
- Actitud positiva
- Apoyo a los compañeros
- Proporcionar feedback a los demás
- Respeto a la opiniones
- Honestidad
- Compartir experiencias y conocimientos

Los acuerdos de convivencia establecidos fueron:

- Participación activa

- Comunicación efectiva
- Teléfono en silencio
- Pedir la palabra para intervenir
- Sinceridad

En la dinámica "Característica del Liderazgo", los participantes debían jerarquizar los elementos más importantes que deben tener un buen líder y un buen colaborador. Para los colaboradores, la característica más importante fue: "Se asegura que cada persona comprenda lo que se espera de él o ella" y lo menos importante: "Nunca expresa ansiedad o insatisfacción frente a los demás". En el caso de los Líderes, la característica más importante fue: "Provee de oportunidades y apoya actividades, para que los miembros del grupo tomen decisiones", y la menos importante: "Nunca expresa ansiedad o insatisfacción frente a los demás".

Esta actividad permitió indagar cómo los colaboradores y los líderes conciben el liderazgo, así como las expectativas que tienen los unos de los otros. Curiosamente, se evidenció el hecho de que tanto líderes como colaboradores concuerdan en la jerarquía de atributos deseados para un buen desempeño de su función.

La dinámica "Reconocimiento" consistió en seleccionar de una lista de reconocimientos, 3 de ellos que quisiera recibir de otras personas, y 3 que estaría dispuesto a darle al equipo ante un buen desempeño.

Lo que el equipo manifestó que quisieran recibir como reconocimiento está:

- Celebrar proyectos y logros
- Facilitar crecimiento en el trabajo
- Estímulos constantes

- Decir "Buenos días"
- Planear eventos sociales / disposición
- Orientar adecuadamente
- Premiar logros extraordinarios
- Respetar deseos de los demás
- Incorporarse en proyectos nuevos

Dentro de los reconocimientos que están dispuestos a proporcionar están:

- Crear ambiente agradable
- Ser comunicativo
- Participación en nuevos proyectos
- Apoyo / ayudar
- Tomar tiempo para explicar las indicaciones
- Celebrar proyectos y logros sobresalientes
- Aceptar individualidades

Por su parte, los líderes únicamente manifestaron que están dispuestos a dar en cuanto a reconocimiento en situaciones donde se demuestre: el logro de objetivos, compromiso y una actitud receptiva. A partir de estas declaraciones, se comprometieron a elaborar un plan en conjunto que se ajuste a lo que ambas partes manifestaron, con el fin de crear un ambiente de mayor gratitud y retroalimentación.

Otra inquietud declarada durante la actividad fue direccionar la información a la persona adecuada; es decir, respetar los canales regulares en los procesos; así como establecer los canales de comunicación formal e informal que permitan bajar información de manera efectiva. Asimismo, los colaboradores solicitaron la documentación de

procesos, con el objetivo de estandarizar las prácticas de los colaboradores.

Al igual que la sesión I, en esta sesión, los participantes sostuvieron un sobrecumplimiento de sus expectativas, tanto los contenidos como las dinámicas realizadas, a nivel personal y laboral, asimismo, como su carácter enriquecedor para la rutina de trabajo diaria.

Al final de la sesión, a modo de reflexión y cierre, se concedió un espacio para que los colaboradores les comentaran a los líderes, las discusiones realizadas en la sesión I y las propuestas de mejoras que ellos habían contemplado. Una vez expuestas las mejoras, los líderes se mostraron agradecidos por la oportunidad de compartir con ellos sus inquietudes; al mismo tiempo, que se quedaron sorprendidos por la madurez del grupo en los actuales momentos y de la robustez de sus argumentos y planteamientos.

Todo el equipo, líderes y colaboradores, se comprometieron a diseñar más espacios de discusión y encuentro que les permitiera superar las debilidades de la Vicepresidencia. Asimismo, se establecieron nuevos acuerdos para el desarrollo de próximas reuniones de trabajo.

La sesión "Reconociendo a Líderes y Colaboradores" obtuvo puntajes similares en cada uno de los ítems de la evaluación reactiva, con pequeñas variaciones. A continuación se muestra la tabla resumen de los resultados obtenidos durante la sesión:

Tabla 11: Tabla resumen de los puntajes obtenidos en la evaluación reactiva de la sesión 2

Criterios	Puntaje Obtenido	Puntaje Deseado	Porcentaje de Cumplimiento
EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTIVIDAD	4,55	5	91%
CONOCIMIENTO ADQUIRIDO	13,82	15	92%
EVALUACIÓN DEL FACILITADOR	28,32	30	94%
INFORMACIÓN GENERAL	5,00	5	100%
Evaluación Total	**51,69**	**55**	**94%**

El porcentaje de cumplimiento obtenido (94%), se coteja con las categorías abajo mencionadas, a fin de ubicar desde el punto de vista cualitativo, el desempeño de las facilitadoras como "Excelente".

Tabla 12: Categorías de Cumplimiento de la Evaluación Reactiva de la Sesión 2

Categorías de Cumplimiento	
Criterios	**Rangos**
No aplica	0
Deficiente	De 0 a 40%
Regular	De 41% a 60%
Bueno	De 61% a 80%
Excelente	**De 81% a 100%**

Tal como se presentó en la sesión 1, a continuación se anexa la tabla 13 con los estadísticos de tendencia central obtenidos a partir de la evaluación reactiva de la sesión 2:

Tabla 13: Estadísticos de tendencia central obtenidos de la evaluación reactiva de la sesión 2

Media	Mediana	Desviación Estandar	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Curtosis
42,94	49,00	10,58	28,00	55,00	-1,05

Tal como refleja la tabla anterior, los valores de la media en este caso se encuentran distanciados en menos de una desviación típica de la mediana, lo que sugiere que los datos se distribuyeron en forma de una curva normal con una tendencia platicúrtica (curtosis=-1.5). En vista que la media se encuentra afectada por los datos extremos, en esta ocasión se hace pertinente considerar la mediana como valor robusto. Este monto de 49 significa que los participantes de la sesión 2 puntuaron de igual manera como excelente el desarrollo de la actividad. El puntaje mínimo obtenido fue de 28 y el máximo de 55, lo que ubica los datos en el extremo más alto de la distribución.

En términos generales, la sesión II le permitió al equipo de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pago, escuchar a sus compañeros y líderes sobre las áreas de oportunidad de la unidad, así como la responsabilidad de cada uno en el cumplimiento de los compromisos establecidos. Por otra parte, esta sesión conjunta, dejó en evidencia la disociación entre las necesidades de los colaboradores y las exigencias de los líderes, diferencia que también será trabajada en reuniones de trabajo posteriores.

Una vez realizado el análisis detallado de las 2 sesiones de trabajo realizadas en la Vicepresidencia de Presupuesto y Pago, se puede decir en términos generales que las actividades cubrieron las expectativas de los participantes en gran medida, gracias a su aplicación a las

responsabilidades diarias, tanto a nivel personal como laboral. La ganancia para el equipo fue encontrar en ellos mismos las soluciones a varias interrogantes y comprender que ellos son los responsables de proponer y sugerir acciones.

En cuanto a las expectativas de las facilitadoras en relación al equipo, se puede decir que de igual manera, fueron superadas las expectativas planteadas, ya que por la información levantada en el diagnóstico (Pereira, 2009), se esperaba un poco más resistencia al cambio y de conflictos internos a la hora de llegar al consenso en las decisiones.

El éxito de las sesiones de trabajo fue la selección de los contenidos y dinámicas, la cual giró en torno a situaciones reales comentadas por los líderes de la unidad y su identificación como área de mejora. Asimismo, el éxito también se debió a la participación de los colaboradores de la unidad y al compromiso de cada uno de ellos en mejorar la comunicación, liderazgo, resolución de problemas y reconocimiento en su equipo de trabajo.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizar el trabajo de intervención de cambio organizacional con el equipo de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos de la institución financiera, se llegaron a las siguientes conclusiones:

Un primer dato observado durante el desarrollo de las sesiones de trabajo, es la negativa por parte de algunos miembros del equipo de Presupuesto y Pagos de encontrar alternativas que agruparan la

satisfacción de la mayoría de las personas. Si bien es cierto, que durante las actividades se llegaron a acuerdos positivos, se hace necesaria la práctica de resolver problemas en lo cotidiano, lo cual permitirá desarrollar en niveles más altos esta habilidad fundamental para el trabajo en equipo.

Un segundo aspecto encontrado fue la gran cantidad de barreras y ruidos que están interfiriendo en la comunicación interna y externa de la unidad. Existen diferencias significativas en cuanto a la información suministrada por los líderes, los procedimientos empleados, los canales de comunicación utilizados y los resultados esperados a nivel individual y del equipo.

En tercer lugar, se identificaron iguales características deseables de un buen líder y colaborador, lo que demuestra las mismas necesidades de ambas partes en cuanto a la manera que desean ser tratados, reconocidos y considerados.

Con respecto a la toma de decisiones y resolución de problemas, se encontraron buenos criterios y planteamientos para sobrevenir situaciones adversas, sólo hace falta alinear esfuerzos y conseguir consensos que satisfagan las necesidades de la mayoría, provenga ésta la propuesta de los líderes o de los colaboradores.

Por otra parte, los líderes de la Vicepresidencia presentan debilidades en la comunicación efectiva, otorgamiento de reconocimientos y liderazgo situacional, lo cual merma el desarrollo del equipo y su proyección dentro de la organización. A este respecto se recomienda la evaluación de los resultados del equipo y las reuniones de trabajo de manera cuantitativa y cualitativa, como estrategia de retroalimentación al desempeño.

Otro aspecto apreciado durante esta intervención de cambio, es la ausencia de espacios y tiempo por parte de los líderes y colaboradores en alinear metas, objetivos, estrategias y procedimientos, lo cual acarrea retrabajo y confusión en los procedimientos.

En cuanto a las recomendaciones ofrecidas al equipo de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos de la institución financiera, en relación a las dimensiones del trabajo en equipo: Comunicación, Liderazgo, Resolución de Problemas y Reconocimiento, se consideran:

En primer lugar, continuar el fortalecimiento del trabajo en equipo en la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos, a través de la participación de los líderes de la unidad en una serie de sesión de intervención donde se trabajen las dimensiones antes mencionadas, especialmente, la comunicación y el liderazgo. Esto a fin de estrechar los vínculos entre ellos, mejorar la comunicación y estimular la estandarización de procesos.

Otra recomendación radica en la necesidad que líderes y colaboradores de la unidad continúen practicando y desarrollando las destrezas, conocimientos y habilidades adquiridas durante las sesiones de intervención, por medio de programas de fortalecimiento de habilidades y destrezas gerenciales. Esto a fin de dar continuidad al proyecto de cambio iniciado por las consultoras y estimular al equipo en que se convierta en un equipo autodirigido. Igualmente se sugiere que los líderes realicen seguimiento tanto para el cumplimiento de los acuerdos, como para que los temas abordados se sigan reforzando y finalmente puedan cerrar las brechas.

Es importante designar un tiempo para realizar las actividades de integración y reuniones de equipo entre ambas Gerencias (Presupuesto y Administración y Pagos), ya que ellos mismos reconocieron que les

permitió conocerse y acercarse más como equipo. Esta integración también fortalecerá el establecimiento de políticas estandarizadas y la alineación de esfuerzo en torno a objetivos en común.

Por último, se hace necesario el apoyo de la unidad de Capital Humanos, Calidad y del resto de la organización, en cuanto a la orientación y entrenamiento de los líderes y colaboradores en la reducción de las brechas antes mencionadas, así como en la realización de manuales de normas y procedimientos, y diseño de sistemas de información, que les permita a los miembros del equipo comunicarse de la manera más provechosa y efectiva posible.

Todos los aspectos mencionados en este apartado corroboran la idea de Glen Parker (cp. French y Bell, 1996), quien concluyó que para lograr equipos de alto desempeño es necesario: un propósito claro y específico, escucha activa a los demás, desacuerdos civilizados, participación y consenso en la toma de decisiones, comunicaciones abiertas, roles definidos, liderazgo compartido y autoevaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, D. (S/F). Trabajo en Equipo. Recuperado de http://www.foroaps.org/files/Trabajo%20en%20equipo%20%20I%20parte.pdf.

Arias, C (1997). Trabajo en Equipo. Recuperado de http://orton.catie.ac.cr/cgibin/wxis.exe/?IsisScript=CAFE.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=023937.

Baker, K. (2002). Chapter 13. Organizational Communication. http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf.

Caldas, Maria y colaboradores (S/F). Formación y Orientación Laboral. Editex.http://books.google.com/books?id=uXmHOoiZVB8C&pg=PA274&dq=roles+trabajo+en+equipo&hl=es&ei=6yTLTbWFJ8ultwfyjf3oBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=roles%20trabajo%20en%20equipo&f=false.

Campos, A., Stokic D., y Da Silva, R. (S/F). Integrated Approach for Innovation and Problem Solving in Dynamic Virtual Enterprises. http://www.atb-bremen.de/projects/aim/events/AIM-INDIN04.pdf.

Chang, R. (1999). Trabajar en Equipo para Triunfar. Barcelona: Ediciones Granica.http://books.google.com/books?id=5ZUwmGO_sRMC&printsec=frontcover&dq=equipo+comunicacion&hl=es&ei=hYHZTcO3NKbL0QGN1Y38Aw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false.

Codina, A. (2006). Trabajo en Equipo. Enfoques y Aportes Principales. Publicado el 27-03-2006. http://www.degerencia.com/articulos.php?

artid=838

Cummings, T. y Woley, C. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. México D.F: Cengage Learning.

Falletta, S. (2005). Organizational Diagnostic Model: A Review & Synthesis. Traducido por Celis, La Rotta y Marotta en 2008. Guía de Cambio Organizacional. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Franco, C. y Velásquez V. (2000). Cómo Mejorar la Eficiencia Operativa Utilizando el Trabajo en Equipo. Recuperado de http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S0123592320000003 00002&script=sci_arttext&tlng=es

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional.* Quinta Edición. México D.F: Pearson Prentice Hall.

Galpín, T. (1998). La Cara Humana del Cambio. Madrid: Watson Wyatt. http://books.google.com/books?id=osKGFujNVz0C&pg=PA122&dq =reconocimiento+equipo&hl=es&ei=NR_YTffJFpOFtgezq7noDg&sa =X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CFcQ6AEwCQ#v =onepage&q=reconocimiento%20equipo&f=false.

Goleman, D (1998). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review. http://es.scribd.com/doc/39843064/Lo-Que-de-Verdad-Hacen-Los-Lideres-John-P-Kotter

Grajales, T. (2000). Tipos de Investigación. Recuperado de http:// tgrajales.net/investipos.pdf.

Gratton, L. y Erickson, T. (Noviembre, 2007). Eight Ways to Build Collaborative Teams. Harvard Business Review. http://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams/ar/1.

Guía de Procesos de Consultoría (2009). Procesos de Consultoría. Postgrado en Desarrollo Organizacional. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Harvard Management Update (2008). Why Some Teams Succeed (and So Many Don't). Harvard Bussiness Review. Febrero 28, 2008. http://blogs.hbr.org/hmu/2008/02/why-some-teams-succeed-and-so-1.html

Hay Group (2007, 2008). Estudios de Clima Organizacional realizados en Venezuela. Trabajos no publicados.

Hoffmann, M. (2010). Escogiendo y Usando las Modalidades Adecuadas. Consultoría Aplicada II. Postgrado en Desarrollo Organizacional. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Institución Financiera (Noviembre, 2009). Estudio de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Estudio no publicado.

Katzembach, J. (November–December 1997). The Myth of the Top Management Team. Harvard Bussiness Review. http://hbr.org/1997/11/the-myth-of-the-top-management-team/ar/1.

Katzembach, J. y Smith, D. (July–August 2005). The Discipline of Teams. Harvard Bussiness Review. http://www.meridiancoaches.com0/ resources/Discipline_of_Teams.pdf

Kerlinger, F. (1988). Investigación del Comportamiento. México D.F: McGraw-Hill.

Kolb, D. (1984). Ciclo de Aprendizaje Vivencial de Kolb. Experimental Learning. Consultoría Aplicada II. Postgrado en Desarrollo Organizacional. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Kotter, J. (1990). Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review. http://es.scribd.com/doc/39843064/Lo-Que-de-Verdad-Hacen-Los-Lideres-John-P-Kotter.

Labarca, A. (S/F). La Técnica de Observación. U.M.C.E. Facultad de Filosofía y Educación. http://www.umce.cl/publicaciones/mie/mie_modulo3.pdf.

Muchinsky, P. (2002). Psicología Aplicada al Trabajo. México D.F: Thompson Editores.

Nelson, R. (2001). Factors that Encourage or Inhibit the Use of Non-Monetary Recognition by U.S. Managers. Claremont Graduate University.http://www.gov.ns.ca/psc/v2/pdf/employeeCentre/recognition/toolkit/step1/BobsPhDDissertation.pdf.

Paradiso, J.C. (S/F). Dinámicas de Grupo y Educación. Recuperado de http://www.llibreriapedagogica.com/butlletins/butlletins_inicials/dinamica_de_grupos_y_educacion12.htm

Pereira, C. (2010). Diagnóstico de una Intervención de Cambio en una Institución Financiera. Trabajo para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Pfeiffer, J.W. & Jones, J.E. (1979). Modelo de Experiencia Estructurada Basado en el Aprendizaje Vivencial. Consultoría Aplicada II. Postgrado en Desarrollo Organizacional. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Proactive Consultores (2011). Habilidades Gerenciales. Manual de curso de capacitación.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Ciudad de México: Pearson.http://books.google.com/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false.

Salom, G. (2003). Siete Puntos sobre el Trabajo en Equipo. Revista Inter-Forum.http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/032403efoque_trabajo_equipo.html

Sin Autor (S/F). Problem Solving and Decision-Making. Chapter 2. http://www.sciencedownload.net/demodownload/chapter2.pdf.

Socorro, F. (2008). Trabajo en equipo: Una visión diferente. Publicado el 28/11/2008.http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipo_una_vision_diferente

Soto, E. (2001). Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones. Cengage Learning Editores. http://books.google.com/books?id=frG1PZF9wEwC&printsec=frontcover&dq=eduardo+soto&hl=es&ei=dzjLTbf9I9O2twegqazcBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Tamayo y Tamayo, M (2004). El Proceso de la Investigación Científica. Limusa Noriega Editores. México: D.F. Recuperado de http://

books.google.com/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&dq=tamayo+y+tamayo&hl=es&ei=_MxHTa7TBIPGlQfsxrC-BA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false.

Vecino, J.M. (2008). Importancia del Trabajo en Equipo en una Organización. Degerencia.com. Recuperado de http:// www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion.

Wilson, G. (2007). Grupos en Contexto. Séptima edición. México, D.F: Mc Graw Hill.

Yukl, G. (2008). Liderazgo en las Organizaciones. Traducido por Moreno. Madrid: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 1

Registro Anecdótico

Nombre de Actividad:
Facilitador:
Observador:
Fecha:

	Distribuciòn en el salòn	**Comentarios**	**Emociones**	**Interacciones**	**Observaciones Adicionales**
Participante 1					
Participante 2					
Participante 3					
Participante 4					
Participante 5					
Participante 6					
Participante 7					
Participante 8					
Participante 9					
Participante 10					
Participante 11					
Participante 12					
Participante 13					

ANEXO 2

Evaluación Reactiva

L&P

Evaluación de Actividades de Formación

Nombre de la acción de formación y desarrollo:	
Facilitador (es):	
Fecha:	

la finalidad de evaluar la calidad de la actividad de formación y desarrollo en la que Usted acaba de participar, agradecemos que onda de la manera más objetiva posible los siguientes aspectos, marcando el atributo que mejor refleje su opinión.

que con una (x) en la escala respectiva según su opinión, **No Aplica** (N/A), **Deficiente** (no se cubrieron las expectativas), **Regular** (Se olieron medianamente las expectativas), **Bueno** (Se cubrieron las expectativas) y **Excelente** (Se superaron las expectativas):

EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTIVIDAD	N/A	Def	Reg	Bue	Exc
ted evaluaría en general esta acción de formación de manera					

CONOCIMIENTO ADQUIRIDO	N/A	Def	Reg	Bue	Exc
s objetivos establecidos cumplieron sus expectativas de manera					
contenido programático de la acción de formación recibido cubrió sus expectativas de nera					
s conocimientos adquiridos satisfacen sus necesidades de manera					
EVALUACIÓN DEL FACILITADOR	**N/A**	**Def**	**Reg**	**Bue**	**Exc**
s temas tratados por el facilitador fueron manejados a nivel					
claridad de exposición del contenido programático por parte del facilitador fue					
manejo de las dinámicas por parte del facilitador, así como la aclaratoria de dudas					
iempo para cada actividad fue					
disposición del facilitador para aclarar dudas tuvo un nivel					
participación activa y dinámica de los participantes fue fomentada por el facilitador					

INFORMACIÓN GENERAL	SI	NO
e parecen aplicables los conocimientos adquiridos a su trabajo?		

ñale 2 aspectos en las cuales esta actividad contribuye con la labor que desempeña en su posición actual:

1.

2.

or agregue cualquier comentario o sugerencia que nos pueda ayudar a mejorar la calidad del adiestramiento:

ANEXO 3

Análisis de Cuestionario

Matriz de Datos de la Evaluación Reactiva de la Sesión 1

Nombre de la acción de aprendizaje:	Resolución de Problemas y Comunicación
Facilitadores	Corina Pereira / Marlyn Lira
Fecha de la acción:	12/11/2010
N° Personas que asistieron:	7

1	EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTIVIDAD	Evaluación 1	Evaluación 2	Evaluación 3	Evaluación 4	Evaluación 5	Evaluación 6	Promedio
A	2.1.- Usted evaluaría en general esta acción de formación de manera	5	4	5	5	5	5	4,83
	EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTIVIDAD	5	4	5	5	5	5	4,83

2	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO	Evaluación 1	Evaluación 2	Evaluación 3	Evaluación 4	Evaluación 5	Evaluación 6	Promedio
A	3.1.- Los objetivos establecidos cumplieron sus expectativas de manera	4	4	5	5	5	4	4,50
B	3.2.- El contenido programático de la acción de formación recibido cubrió sus expectativas de manera	5	4	5	5	5	5	4,83
C	3.3.- Los conocimientos adquiridos satisfacen sus necesidades de manera	4	4	5	5	5	4	4,50
	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO	13	12	15	15	15	13	13,83

3	EVALUACIÓN DEL FACILITADOR	Evaluación 1	Evaluación 2	Evaluación 3	Evaluación 4	Evaluación 5	Evaluación 6	Promedio
A	4.1.- Los temas tratados por el facilitador fueron manejados a nivel	5	4	5	5	5	4	4,67
B	4.2.- La claridad de exposición del contenido programático por parte del facilitador fue	5	4	5	5	4	4	4,50
C	4.3-El manejo de las dinámicas por parte del facilitador, así como la aclaratoria de dudas	5	4	5	5	5	5	4,83
D	4.4-El tiempo para cada actividad fue	4	5	4	5	4	4	4,33
E	4.5.- La disposición del facilitador para aclarar dudas tuvo un nivel	5	5	5	5	5	5	5,00
F	4.6.- La participación activa y dinámica de los participantes fue fomentada por el facilitador	4	4	5	5	5	5	4,67
	EVALUACIÓN DEL FACILITADOR	28	26	29	30	28	27	28,00

4	INFORMACIÓN GENERAL	Evaluación 1	Evaluación 2	Evaluación 3	Evaluación 4	Evaluación 5	Evaluación 6	Promedio
A	6.1.- ¿Le parecen aplicables los conocimientos adquiridos a su trabajo?	5	5	5	5	5	5	5,00
	INFORMACIÓN GENERAL	5	5	5	5	5	5	5,00

Total Puntaje	51	47	54	55	53	50

Media	Mediana	Desviación Estandar	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Curtosis
51,60	52,00	2,94	47,00	55,00	-0,3

Señale 2 aspectos en las cuales esta actividad contribuye con la labor que desempeña en su posición actual

Mejora la comunicación
Destreza de la comunicación
Me ayuda ai ntegrarme mejor al equipo
Abre las puertas para posibles soluciones
Integra más al equipo de trabajo
Nos ayudó a romper el hielo
Enriquecimiento personal
Facilidad para interactuar mejor con el grupo o equipo
Alto grado de satisfacción
Mejorar continuamente
identificar debilidades que debo mejorar para la interacción con el equipo
Organizar las ideas para proponer a los líderes o equipo

Favor agregue cualquier comentario o sugerencia que nos pueda ayudar a mejorar la calidad de

Me pareció excelente su dinámica y la actividad

Muy agradecida por su apoyo

Me gustaría que se repitiera otra vez este taller
Son muy buenas en funciones cibtinuen impulsando estos proyectos que son enriquecedores
Hacer el seguimiento para conocer la evolución de lo aprendido

Matriz de Datos Obtenida de la evaluación reactiva de la sesión 2

Nombre de la acción de aprendizaje:	Reconociendo a Líderes y Colaboradores
Facilitadores	Corina Pereira / Marlyn Lira
Fecha de la acción:	18/11/2010
N° Personas que asistieron:	11

2	EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTIVIDAD	Evaluación 1	Evaluación 2	Evaluación 3	Evaluación 4	Evaluación 5	Evaluación 6	Evaluación 7	Evaluación 8	Evaluación 9	Evaluación 10	Evaluación 11	Promedio
A	2.1.- Usted evaluaría en general esta acción de formación de manera	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4,55
	EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTIVIDAD	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4,55

3	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO	Evaluación 1	Evaluación 2	Evaluación 3	Evaluación 4	Evaluación 5	Evaluación 6	Evaluación 7	Evaluación 8	Evaluación 9	Evaluación	Evaluación	Promedio
A	3.1.- Los objetivos establecidos cumplieron sus expectativas de manera	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4,64
B	3.2.- El contenido programático de la acción de formación recibido cubrió sus expectativas de manera	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4,55
C	3.3.- Los conocimientos adquiridos satisfacen sus necesidades de manera	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4,64
	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO	14	15	15	15	13	12	15	13	13	12	15	13,82

4	EVALUACIÓN DEL FACILITADOR	Evaluación 1	Evaluación 2	Evaluación 3	Evaluación 4	Evaluación 5	Evaluación 6	Evaluación 7	Evaluación 8	Evaluación 9	Evaluación	Evaluación	Promedio
A	4.1.- Los temas tratados por el facilitador fueron manejados a nivel	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4,73
B	4.2.- La claridad de exposición del contenido programático por parte del facilitador fue	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,82
C	4.3-El manejo de las dinámicas por parte del facilitador, así como la aclaratoria de dudas	4	5	5		5		5	5	5	4	5	4,78
D	4.4-El tiempo para cada actividad fue	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4,36
E	4.5.- La disposición del facilitador para aclarar dudas tuvo un nivel	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4,82
F	4.6.- La participación activa y dinámica de los participantes fue fomentada por el facilitador	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,82
	EVALUACIÓN DEL FACILITADOR	28	30	29	24	28	23	5	5	5	24	29	28,32

6	INFORMACIÓN GENERAL	Evaluación 1	Evaluación 2	Evaluación 3	Evaluación 4	Evaluación 5	Evaluación 6	Evaluación 7	Evaluación 8	Evaluación 9	Evaluación	Evaluación	Promedio
A	6.1.- ¿Le parecen aplicables los conocimientos adquiridos a su trabajo?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
	INFORMACIÓN GENERAL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00

Total Puntaje	51	55	53	49	50	44	30	28	28	45	54

Media	Mediana	Desviación Estandar	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Curtosis
42,94	49,00	10,58	28,00	55,00	-1,05

Señale 2 aspectos en las cuales esta actividad contribuye con la labor que desempeña en s

Comunicación
Disposición, colaboración
Optimismo para mejorar y apuntar a la calidad del trabajo de en todos los roles
Inicio y contribución a la mejora del ambiente y clima organizacional
Cambio de actitud
Entender y comprender los diferentesp untos de vista con relación al tema y saber que estamos alinea
Comprometerme en ativar la comunicación hacia mis supervisores y compañeros
Motivación del grupo
Implantaciones de técnicas e ideas para afianzar al grupo
Liderazgo situacional
Maneras o ideas de dar reconocimiento
Comunicación
Interacción
Definir Liderazgo
Aterrizar expectativas de colaboradores
Mejora en la comunicación
Areas de oportunidad
Comunicación
Resolución de problemas
Aplicar la comunicación para así lograr resolver la posición de los compañeros
Tener la disposición de alcanzar nuevasu otras actividades que mis líderes establezcan
Apoyo constante
Compromiso

Favor agregue cualquier comentario o sugerencia que nos pueda ayudar a mejorar la calid

Que se sigan repitiendo estos talleres
Continuen así lo hicieron excelente
Efectuar seguimiento
Excelente trabajo
Muy agradecida con su excelente trabajo, apoyo y dedicación
Probar los video beam antes de comenzar la sesión

ANEXO 4

Esquema de la Sesión 1

Taller de Resolución de Problemas y Comunicación

L&P

Reforzamiento de Resolución de Problemas y Comunicación

Agenda

1.- Dinámica grupal
2.- Expectativas
3.- Acuerdos de convivencia
4.- Objetivos y mapas de conceptos
5.- Dinámica
6.- Resolución de Problemas
7.- Descanso
8.- Dinámica
9.- Comunicación
10.- Síntesis
11.- Chequeo de expectativas

Dinámica grupal

Tarareando

Expectativas

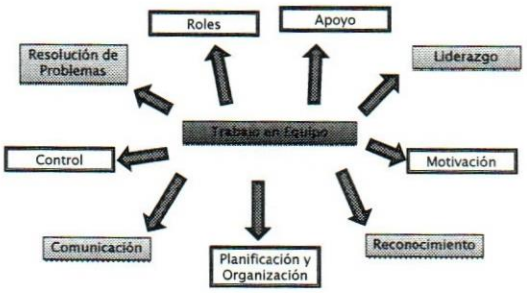
Y

Acuerdos de convivencia

Resolución de Problemas y Comunicación

Objetivos

Los participantes intercambiarán puntos de vista y experiencias que les permitirán identificar patrones de conducta que faciliten la comunicación y la resolución de problemas



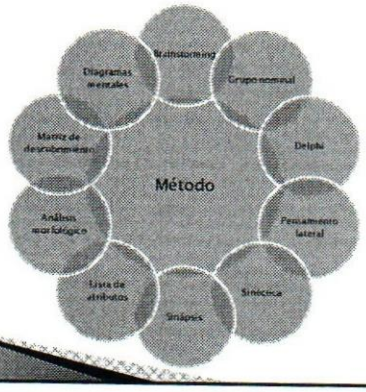
Sesión 1 (Colaboradores)- Comunicación + Resolución de Problemas
Sesión 3 (Colaboradores + Líderes)- Resolución de Problemas + Reconocimiento

Resolución de problemas

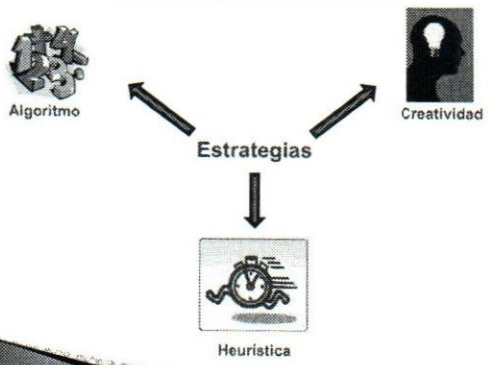
Resolución de Problemas → Habilidad de combinar ideas y hacer asociaciones inusuales a fin de generar nuevos, enfoques, alternativas y soluciones.

Resolución de problemas

Resolución de problemas



Resolución de problemas



Resolución de problemas

Descanso

Dinámica

Fortalezas y Áreas de Oportunidad

Comunicación

Comunicación → Capacidad para transmitir ideas de manera clara y comprensible, y saber elegir acerca de cuándo y cómo informar acerca de cada asunto en particular.

Comunicación

Elementos

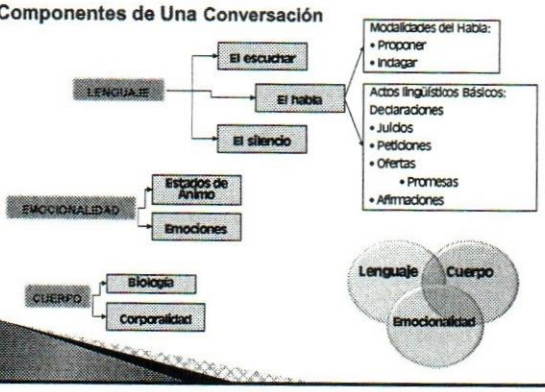
Emisor

Mensaje

Receptor

Comunicación

Componentes de Una Conversación



Comunicación

Los Cinco Niveles de La Escucha

1. El oír: el preámbulo de la escucha.
2. Acceder al sentido del hablar del otro.
3. Escuchar las inquietudes detrás del habla del otro.
4. Escuchar la forma de ser que caracteriza al otro.
5. El escuchar Sublime: saber escuchar el bien.

Inquietud: Aquello que nos conduce a actuar. Todo actuar es una forma de "hacerse cargo" de una inquietud. La inquietud no siempre es expresada en el hablar.. Pero podemos aprender a escucharla.

Comunicación

Herramientas del Escuchar Efectivo

Indagar

¿Cómo ves la situación? Qué harías tu al respecto?

Comprobar o verificar escucha

¿Quisiste decir que yo....?

¿Pudieras explicarme lo que entendiste?

Compartir inquietudes

¿Qué es lo que te inquieta?...

¿Qué es lo que te motiva a decirme ésto?...

Comunicación

Proponer: Hablo para ser escuchado

Hablar desde nuestras inquietudes, dando a conocer la forma como observamos la situación y los cursos de acción que consideramos más adecuados

Indagar: Hablo para escuchar

Hablar para que el otro revele sus inquietudes y dé a conocer su forma de observar la situación y los cursos de acción que considere más adecuados

Comunicación

Obstáculos para el Aprendizaje

Arrogancia

"Ésto yo me lo sé"

Impotencia

"No voy a aprender"

Rapidez

De acuerdo aprenderé, pero rápido"

Dificultad para Reconocer que "no sé"

Tener todas las respuestas

"Ésto lo tienen que aprender ellos, no yo"

No Confiar

"Tal vez tenga que aprender, pero lo haré a mi modo"

A mí para qué me va a servir ésto?"

Comunicación

Habilidades

- Escucha activa
- Personalización
- Respuesta empática
- Resumir
- Asertividad

Comunicación

Estilos y estrategias interpersonales

Retroalimentación: Disminuir el punto ciego e incrementar Arena

\+ ← –

Exposición: Incrementar el área Arena y disminuir punto ciego (+ → –)

Arena: El comunicador y los receptores conocen la información necesaria para comunicarse efectivamente	Punto ciego: La información pertinente es conocida por los demás pero no por el comunicador
Fachada: La información pertinente es conocida por los el emisor y no por los demás	Lo desconocido: La información relevante ni la conoce el emisor ni el receptor

Estilos administrativos

Tipo A
- Predomina la región desconocida
- No están dispuestos a incrementar su conocimiento y el de los demás
- Los administradores se ven hostiles, inos

Tipo B
- Relaciones lo más satisfactorias posibles
- No muestran emociones
- No usan la exposición dependen de la retroalimentación

Tipo C
- Solo valoras sus propias ideas
- Utilizan la exposición sobre la retroalimentación
- Se incrementa el punto ciego
- Subordinados se muestran hostiles, inseguros y

Tipo D
- Equilibra la exposición y la retroalimentación
- Se sienten libres de exponer sus sentimientos y de recibir retroalimentación
- La Arena aumenta
- Comunicación más eficaz

Comunicación

Riqueza del canal de comunicación:
- Maneja varias claves al mismo tiempo
- Facilita la retroalimentación
- Son personales

Elección de un canal de comunicación:
- Mensaje de rutina o no
- Ambigüedad del mensaje
- Población receptora

Informes formales, boletines → Discursos grabados → Grupos de discusión en línea → Discursos en vivo → Videoconferencias

Riqueza del canal

Memoranda, cartas → Correo electrónico → Correo de voz → Conversaciones telefónicas → Conversación es en persona

Comunicación

El Papel de Las Conversaciones en la Empresa

¿Cómo son mis conversaciones?
¿Son expansivas?
¿Son restrictivas?
¿Son efectivas?
¿Cuáles son mis incompetencias conversacionales?

"Todo lo que pasa en un equipo pasa en una conversación, todo lo que falta, falta en una conversación"

¿Cómo se conversa en esta empresa?
¿Qué conversaciones hay abiertas?
¿Qué conversaciones faltan?
¿Qué hábitos conversacionales son tóxicos?
¿Qué hábitos conversacionales son positivos?

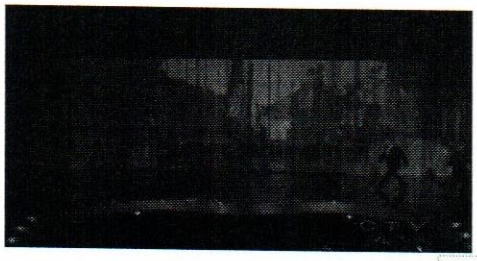
¿Preguntas?

ANEXO 5

Esquema de la Sesión 2

Taller Reconociendo a Líderes y Colaboradores

RECONOCIENDO A LÍDERES Y COLABORADORES



Consultores LSP

Baile de Presentación

¿Cuál es tu mayor habilidad en el trabajo?

Exploración de Expectativas

Expectativas	¿Qué estoy dispuesto a dar?
1.	1.
2.	2.
3.	3.

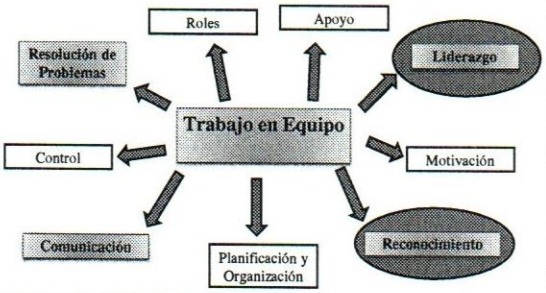
Acuerdos de Convivencia

1.
2.
3.
4.
5.

Objetivo

Intercambiar puntos de vista y experiencias que permitan identificar patrones de conducta que fomenten el liderazgo y el reconocimiento en equipo.

Mapa Conceptual



Sesión 1 (Colaboradores) = Comunicación + Resolución de Problemas

Sesión 2 (Colaboradores + Líderes) = Liderazgo + Reconocimiento

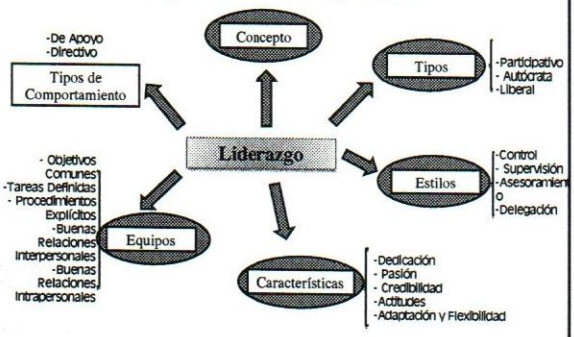
Características del Liderazgo

MARCADOR INDIVIDUAL	MARCADOR DEL GRUPO		CARACTERÍSTICAS
		A	Mantiene orden en las reuniones la mayor parte del tiempo.
		B	Es amigable y sociable.
		C	Tiene nuevas e interesantes ideas. Es creativo.
		D	Escucha y trata de comprender a los demás.
		E	Es firme y decisivo, no duda.
		F	Admite fácil y abiertamente los errores.
		G	Se asegura que cada persona comprenda lo que espera de él o ella.
		H	Provee de oportunidades y apoya actividades, para que los miembros del grupo tomen decisiones.
		I	Emplea el aplauso frecuentemente y escasamente la crítica negativa.
		J	Está deseoso por comprometerse.
		K	Sigue estrictamente las reglas y los procedimientos establecidos.
		L	Nunca expresa ansiedad o insatisfacción frente a los demás.

Liderazgo

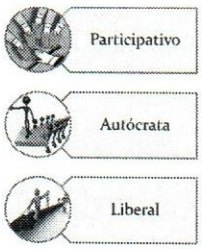
Arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo

Mapa Conceptual



Liderazgo

Tipos



Estilos

Características del Liderazgo

Individuales

- Objetivos Comunes
- Tareas Definidas
- Procedimientos Explícitos
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Buenas Relaciones Intrapersonales

Equipo

- Dedicación
- Pasión
- Credibilidad
- Actitudes
- Adaptación y Flexibilidad

Refrigerio

15 minutos

Reconocimiento

Sugerencias:

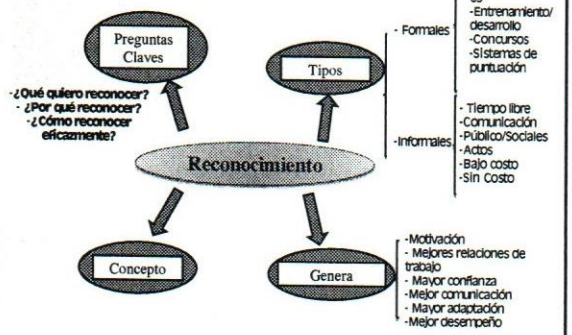
1. Proponer una caja de sugerencias.
2. Obsequiar un refresco o café.
3. Solicitar los reportes.
4. Enviar una tarjeta de cumpleaños.
5. Planear una ocasión especial.
6. Invitar a una reunión del personal.
7. Reconocer las necesidades y problemas particulares.
8. Acomodarse a las necesidades y problemas del personal.
9. Ser simpático.
10. Una torta después de los horarios en el tema de navegación.
11. Respetar los deseos de los demás.
12. Invitar a tomar el té o café de manera informal.
13. Proponiendo actividades creativas.
14. Enviar una tarjeta a la familia del colaborador.
15. Decir "buenos días".
16. Saludar por el nombre.
17. Proponiendo entrenamiento.
18. Ayudar a desarrollar la autoconfianza.
19. Otorgar diversiones de reconocimiento.
20. Tomarse tiempo para escuchar.
21. Ser comunicativo.
22. Motivar a los demás a conversar con uno.
23. Otorgar responsabilidades adicionales.
24. Permitir la participación en la implantación de un proyecto.
25. Facilitar el crecimiento en el trabajo.
26. Facilitar el crecimiento personal.
27. Enviar información actualizada por los medios disponibles.
28. Pedir a los clientes que evalúen su servicio.
29. Decir "buenas tardes".
30. Crear ambientes agradables.
31. Invitar en los tiempos de descanso.
32. Animar a para animar a otro.
33. Tomar tiempo para hablar.
34. Defender a los personas de comentarios hechos a negativos.
35. Hacer buenos planes.
36. Encuestar a personal a realizar labores de supervisión.
37. Enviar un detalle en Navidad.
38. Patrocinar al personal para equipparar la experiencia del voluntariado con la experiencia del trabajo.
39. Ser acompañ.
40. Escribir notas de agradecimiento.
41. Invitar a participar en la formulación de políticas.
42. Sorprender con un café y una galleta.
43. Nominar para premios del mejor colaborador.
44. Premiar por logros extraordinarios.
45. Enviar tarjetas de días festivos.
46. Decir "gracias".
47. Respetar las sensibilidades.
48. Otorgar oportunidades.
49. Tener un "día de fiesta".
50. Felicitar este el grupo.
51. Celebrar los proyectos y logros sobresalientes.
52. Proponiendo herramientas útiles.
53. Decir "buenas tardes".
54. Planear eventos sociales.
55. Ser una persona que apoya.
56. Aceptar la individualidad de cada persona.
57. Una nota libre.
58. Decorar el puesto en el Proponiendo oportunidades para conferencias y evaluación.
59. Mantener archivos actualizados.
60. Enviar tarjetas gracias a imprevistas.
61. Planear actividades sociales.
62. Proponer un programa del empleado del mes.
63. Enviar una carta de apoyo al empleado.
64. Planear una edición de reconocimiento en un boletín.
65. Etiquetar de nombre con código de color para indicar logros particulares (horas, años, unidad, etcétera.)
66. Cumpleaños.
67. Decir "te acuerdaron".
68. Elogiar al grupo.
69. Proporcionar noticias del personal.
70. Facilitar la motivación personal.
71. Dialogar entre los grupos e individuos en el grupo.
72. Mantener condiciones laborales atrativas.

Reconocimiento

Es la atención personal, interés, aprobación o aprecio por un trabajo bien hecho, reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetidas por los empleados.

¡Reconocimiento no es incremento salarial!

Mapa Conceptual



Tipos de Reconocimiento

Formales

- Aniversarios
- Sentido de propiedad
- Responsabilidades
- Entrenamiento/ desarrollo
- Concursos
- Sistemas de puntuación

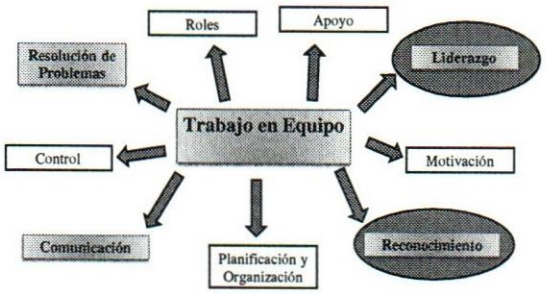
Informales

- Tiempo libre
- Comunicación
- Público/Sociales
- Actos
- Bajo costo
- Sin Costo

Consecuencias del Reconocimiento

- Motivación
- Mejores relaciones de trabajo
- Mayor confianza
- Mejor comunicación
- Mayor adaptación
- Mejor desempeño

Resumen



Comparación

Expectativas

1.
2.
3.

Logros Alcanzados

1.
2.
3.

Frases

"El espíritu de grupo es lo que da a muchas empresas una ventaja sobre sus competidores"
George L. Clements

"Lo más hermoso del trabajo en equipo es que siempre tienes a otros de tu lado"
Margaret Carty

"Son dos las opciones básicas: aceptar las condiciones como existen o aceptar la responsabilidad de modificarlas"
Denis Waitley

"Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser mejores, eres un líder"
Jack Welch

"El mayor de los peligros para la mayoría de nosotros, no es que nuestro objetivo sea demasiado alto y no lo alcancemos, sino que sea demasiado bajo y lo logremos"
Miguelangel

"La innovación es lo que distingue al líder de sus seguidores"
Steve Jobs

"La cooperación es la convicción plena de que nadie puede llegar a la meta si no llegan todos"
Virginia Burden

¡Muchas Gracias por su Participación!