AAS 3416.

Tesis
DO 2012
J7

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN AGGREKO DE VENEZUELA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

LIC. KARLENIS JIMÉNEZ

Trabajo Especial de grado presentado como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría de la profesora: María Elena Hoffmann

Caracas, Abril de 2012

DEDICATORIA

Abuela, me viste terminar mi pregrado, título que me ayudaste a obtener pagando parte de mi carrera. Ahora, la vida no te permitió ver como terminaba de dar otro paso importante en mi vida.

A ti te dedico este trabajo, te me fuiste mientras lo hacía. Por ti me levanté y lo culminé, porque era la mejor forma de rendir un homenaje a tu vida. Gracias por haber estado siempre para mí, mucho de lo que soy te lo debo completamente a ti. En donde estés, espero que te sientas orgullosa de mí.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi compañera de consultoría Ailyn Sorando, quien fue mi mejor apoyo para realizar este trabajo. Amiga gracias, sin ti, creo que no habría podido dar ni los primeros pasos.

Sin la colaboración del personal de Aggreko y su buena disposición, esta investigación no se habría podido realizar. Gracias muchachos, en especial a Yacnelis, quien dispuso todo para que la consultoría se diera de la mejor manera posible.

Imara, amiga, gracias. De este trabajo, una parte te pertenece. Nunca tendré tiempo para compensarte todo lo que hiciste por mí. Eres una de las mejores adquisiciones de esta etapa de mi vida.

María Elena, mi tutora, mi guía, mi ejemplo. Profe, muchas gracias por la paciencia, el apoyo, el impulso. Nos fuimos contra el mundo y lo logramos. Esta meta cumplida es de las dos, al final, se pudo, contra viento y marea.

Mami, papi, bros, sis, siempre pendientes, atentos, apoyando, gracias. Miren, lo volví a hacer. Esta vez a trompicones pero se pudo. Gracias por estar, por ser, una vez más afirmo que de volver a nacer, los quisiera a toditos en mi vida de nuevo, todos, en el mismo lugar.

Dario, dicen que no hay que llegar primero si no que hay que saber llegar. Muchas gracias por haber estado ahí, soportando con paciencia y con tu ayuda siempre dispuesta.

Finalmente agradezco a todo el personal docente de la Universidad Católica Andrés Bello y a mis compañeros de batalla Jose, Elvi, César y Gaby por su tiempo, enseñanzas y por haber hecho de este viaje, una aventura muy amena y llena de experiencias positivas.

INDICE

DEDICATORIA i

AGRADECIMIENTOS ii

RESUMEN vii

INTRODUCCIÓN 9

CAPÍTULO I: PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA 10

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 10

JUSTIFICACIÓN 11

OBJETIVOS 12

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL 13

HISTORIA 13

VISIÓN 14

MISIÓN 14

VALORES 14

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 15

ASPECTOS GENERALES 15

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO 16

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 16

BASES TEÓRICAS 18

DESARROLLO ORGANIZACIONAL 18

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 19

EQUIPOS DE TRABAJO 24

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO 35

TIPO DE INVESTIGACIÓN 35

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 36

POBLACIÓN Y MUESTRA 37

TÉCNICAS E INTRUMENTOS 38

PROCEDIMIENTOS 40

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 42

ENTREVISTAS EXPLORATORIAS 42

APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO 50

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 57

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 59

ANEXOS 62

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

FIGURA 1 18
FIGURA 2 20
FIGURA 3 22
FIGURA 4 22
FIGURA 5 26
GRÁFICO 1 50
GRÁFICO 2 51
GRÁFICO 3 52
GRÁFICO 4 52
GRÁFICO 5 53
GRÁFICO 6 53
TABLA 1 54

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN AGGREKO DE VENEZUELA

Autora: Lic. Karlenis Jiménez

Asesora: Prof. María Elena Hoffman

RESUMEN

Muchos autores afirman que el éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final. Con base en esto, se planteó en esta investigación diagnosticar el trabajo en equipo de la organización Aggreko de Venezuela, a través de una visión sistémica, desde la percepción de sus empleados, identificando sus fortalezas y debilidades.

Para sustentar la investigación, se utilizó la teoría de Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, (1993) quienes poseen varios textos sobre el tema. Estos autores han compilado y escrito los aspectos más importantes para categorizar el trabajo en equipo.

La investigación fue aplicada, del tipo investigación – acción (Elliott, 1993; Ob.cit. Latorre, 2007), cuantitativa y cualitativa, explicativa, no experimental, transversal y de campo. Se trabajó con la población completa de Aggreko, conformada por 13 personas, de las cuales 3 son gerentes de área y el resto, personal administrativo. Como instrumentos de recolección de información, se utilizaron la entrevista y el cuestionario.

Lo que se esperaba de esta investigación era identificar las oportunidades de mejora para el trabajo en equipo de la organización. Entre ellas, se detectaron trabajar en la evaluación de los equipos y en hacer coincidir más los intereses individuales de los miembros del departamento. Aumentar el conocimiento técnico y promover el enriquecimiento profesional y personal de los empleados. En cuanto a los Gerentes y supervisores trabajar la comunicación asertiva para hacer las solicitudes al personal y dar feedback. En cuanto al personal administrativo desarrollar una comunicación formal.

Se realizaron sugerencias como hacer más reuniones formales con el fin de crear más espacios en los cuales pueda fluir la comunicación entre las áreas. Crear más espacios para la retroalimentación gerencial. Definir claramente las responsabilidades y los niveles de autoridad, ya que los empleados afirman sentir que esto es relevante para cumplir con sus funciones y finalmente, llevar a cabo una intervención de cambio organizacional.

Palabras Clave: Trabajo en Equipo, Diagnóstico, Oportunidades de Mejora, Grupo, Dimensiones de Trabajo en equipo.

INTRODUCCIÓN

"Un equipo es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso" (Winter, 2005) y es mucho lo que se ha dicho en los últimos tiempos de la importancia de trabajar en equipo. Hay autores que afirman, como se verá más adelante que las organizaciones funcionan mucho mejor cuando poseen equipos de alto desempeño.

De igual forma, la teoría expresa que depende del grado de compromiso y la cohesión de los miembros del equipo de trabajo, el desenvolvimiento y la eficacia del mismo para cumplir con los objetivos y metas de la organización. "Gracias al conocimiento y la experiencia que posee cada miembro del equipo, se pueden lograr verdaderas mejoras trabajando en colaboración más que individualmente" (Winter, 2005)

Continuando con lo expresado por Winter (2005) los miembros de un equipo pueden pertenecer a distintos niveles de la organización, pero, todos comparten la responsabilidad de conseguir la eficacia en las reuniones de equipo. Es decir, los mismos miembros del equipo, con sus habilidades y destrezas, son quienes garantizan el éxito de la gestión, apoyados, claro está por sus líderes.

Con esta investigación, se pretendió diagnosticar todos estos aspectos del trabajo en equipo de la empresa Aggreko de Venezuela, una multinacional que lleva ocho años instalada en nuestro país y que reporta tener ciertos inconvenientes entre los trabajadores de la organización.

Se planteó describir e identificar las fortalezas y debilidades de los miembros de Aggreko, en el tópico de trabajo en equipo, con el fin de poder sugerir los correctivos para lograr que esta empresa alcance un equipo de trabajo eficaz.

El estudio se desarrolló en seis partes. La primera abordó el problema en sí, explicando su naturaleza, justificación y objetivos. En la segunda parte, se describió a la organización, detallando su historia, visión, misión, valores y aspectos generales. En la tercera parte se detallaron las teorías utilizadas para sustentar la investigación, en la cuarta se explicaron los procedimientos metodológicos para llevarla a cabo. En la quinta parte se mostraron los análisis de los resultados obtenidos y finalmente, en la sexta parte, se presentaron las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del problema:

Aggreko de Venezuela C.A. es una empresa multinacional que tiene 40 años de existencia, cuya sede principal se encuentra en Dubái, país perteneciente a los Emiratos Árabes Unidos. La misma se describe como un completo proveedor de servicios de soluciones temporales de generación de energía, control de temperatura y aire comprimido, bajo un ambiente de seguridad y bienestar. Aggreko a nivel mundial, ofrece soluciones creativas y de utilidad a los requerimientos de sus clientes.

Opera en Suramérica desde el año 2003. Teniendo su casa matriz regional en Río de Janeiro-Brasil, posee operaciones en Argentina, Colombia, Perú, Chile y Venezuela. Es una empresa en constante expansión, manejada en sus puestos claves por asignados internacionales con una larga trayectoria y experiencia en la organización a nivel mundial, la mayoría de raíz Escocesa, debido a que, en este país se encuentra la escuela de formación de técnicos eléctricos y técnico mecánicos de Aggreko, así como el taller donde se ensamblan las maquinarias.

A inicios del año 2011, el departamento de Recursos Humanos de la Oficina Administrativa en Caracas, indicó que comenzó a notar poca cordialidad y colaboración en las relaciones de los distintos departamentos que conforman la organización.

Posteriormente, en conversaciones sostenidas con el Director de la compañía, este determinó que efectivamente, existían roces entre los compañeros de trabajo y que parecían no poder comunicarse. La efectividad con la cual esperaban resolver los requerimientos, estaba siendo mermada por el trato que se estaban dando

"El funcionamiento de los equipos de trabajo es una preocupación creciente de la alta gerencia y de los líderes en general" (Katzenbach, 2000) Y efectivamente, en Aggreko, surge la preocupación al observar que los miembros de la organización, no estaban cumpliendo con los requerimientos para el logro de sus funciones, empezando incluso discusiones incómodas entre ellos cuando se realizaba alguna solicitud interdepartamental.

Adicionalmente, se comenzaron a generar una cantidad importante de horas extras, pues cada puesto de trabajo, estaba necesitando un aproximado de dos horas más al día, para cumplir con las tareas y objetivos.

Katzenbach (2000) indica que el equipo es uno de los grupos de trabajo más frecuente en las organizaciones, y que las compañías actuales han comprendido que son un recurso elemental para alcanzar sus objetivos, en especial en proyectos complejos.

En este sentido, el Director General, expresó que necesitaba determinar qué situación estaba afectando a sus trabajadores, pues se notaba que estaban trabajando en competencia y no en conjunto para lograr los objetivos planteados, aunque notaba que el compromiso de sus empleados para cumplir con las metas de la compañía seguía tan alto como siempre.

Partiendo de esa problemática, ¿puede un diagnóstico sobre el trabajo en equipo de la organización, determinar las oportunidades de mejora para implantar un acción que conlleve al mejoramiento de las relaciones interpersonales e interdepartamentales de los trabajadores de Aggreko de Venezuela?

1.2 Justificación del problema de Investigación:

Realizar esta investigación sería una contribución para descubrir cómo perciben los miembros de Aggreko de Venezuela su desenvolvimiento dentro el equipo de trabajo de la compañía. A través de esto, se podrían tomar acciones y detectar las oportunidades de mejora para lograr un mejor desempeño de los trabajadores.

Poder diagnosticar cómo se desarrolla el trabajo de equipo en Aggreko de Venezuela se traduciría en un gran beneficio para esta compañía, dado que podrían reconocer sus fortalezas y debilidades para conseguir sus metas, lograr sus objetivos y cumplir con un buen desempeño.

Al obtener las oportunidades de mejora en las relaciones interpersonales e interdepartamentales, se podrían tomar acciones que beneficien el clima laboral así que la convivencia dentro de la compañía, lo que impactaría en la salud mental y emocional, es decir el bienestar de los colaboradores.

De igual forma, esta investigación, servirá de base para otros aspirantes a consultores organizacionales, ya que sus aportes podrían indicarles el camino a seguir en cuanto a la realización de un diagnóstico, la aplicación de instrumentos y la teorización del trabajo en equipo.

1.3 Objetivos de la Investigación:

1.3.1 Objetivo General:

Diagnosticar la situación actual del trabajo en equipo en la empresa Aggreko de Venezuela, desde una visión sistémica tomando en cuenta las relaciones interpersonales e interdepartamentales, según la percepción de quienes la integran.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Describir la percepción que tienen los integrantes de Aggreko de Venezuela sobre el trabajo en equipo que se realiza en la empresa, considerando las dimensiones que lo conforman, de acuerdo a un instrumento que los mide.

- Identificar, las fortalezas y debilidades de los integrantes de Aggreko de Venezuela como equipo de trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia:

En 1962, Aggreko se establece en Los Países Bajos. Posteriormente en 1973 comienza las actividades en el Reino Unido, con su casa Matriz en Glasgow, Escocia.

En 1984, Aggreko se convirtió en la filial del Grupo Salveson de Cotización y en 1986, la compañía entra al Mercador Norteamericano a través de la adquisición de Electric Rental Systems Inc. Al año siguiente, entró en el negocio de Alquiler de Control de Temperatura mediante la adquisición de Mobile Air and Pierce Industrial en Estados Unidos. A finales de esa década, ingresa a la región del Pacífico Asiático con la adquisición de Yeow Kong Electrical Company en Singapur.

En 1990, Aggreko abrió sus primeras instalaciones permanentes en Medio Oriente. En 1997, se desvincula del grupo Salveson para convertirse en Power Limited Company (P.L.C.) y entra independiente a cotizar en la Bolsa de Londres.

Ya en el año 2001 se inician las primeras operaciones en Sudamérica, a través de Uruguay. En 2002, se comienzan las actividades en Brasil e inaugura su nueva oficina comercial (Depot) en Macaé. Es en el año 2003, cuando se genera el primer proyecto de Aggreko Internacional en Suramérica, específicamente en Caracas - Venezuela.

En el 2004, Aggreko establece centros de servicios nacionales y regionales para sus clientes en Estados Unidos, Reino Unido, en el Sur y Centro

de Europa. A partir del 2006, se expande anualmente a nuevas regiones. Primero, ingresa en el Negocio de Utilidades a través de la adquisición de Energy Rental Division. Luego en 2007 se abre un otras oficinas comerciales (Depot) en Santiago de Chile y Campinas, Brazil. En 2008 ingresa al Mercado en Argentina, y finalmente, en 2011, ingresa al Mercado en Perú y Colombia.

2.2 Visión:

Ser el Líder Mundial en el Mercado especializado de energía.

2.3 Misión:

Ofrecer soluciones de energía especializada que sean entregadas por nuestro personal de alta calidad, de tal manera que nuestra lista mundial de clientes satisfechos y a largo plazo, crezca continuamente.

2.4 Valores:

- Liderazgo en el mercado a un nivel global.
- Generación de valor agregado reconocido y buscado por nuestros clientes.
- Construcción y preservación de relaciones a largo plazo nuestros clientes.
- Seguridad de todos los niveles de nuestras operaciones y la protección del medio ambiente.
- Personas viviendo la "Personalidad Aggreko" de compromiso, entusiasmo e iniciativa.
- Constante Innovación y creación de oportunidades.
- Honestidad e integridad.
- Reputación de Aggreko.

2.5 Objetivos estratégicos:

- Ofrecer una gran variedad de productos y servicios en Generación de Energía con una disponibilidad de 24hs al día los 7 días de la semana durante los 365 días del año.
- Generar y mantener relaciones duraderas y de confianza con los clientes.
- Transmitir coherencia en nuestro compromiso, entusiasmo e iniciativa.
- Garantizar seguridad en todos los niveles de nuestras operaciones y protección del Medio Ambiente.
- Innovar constantemente, creando nuevas oportunidades.
- Trabajar con honestidad e integridad siempre.

2.6 Aspectos Generales:

Aggreko es una empresa transnacional con 133 sedes en 31 países. La oficina principal se encuentra en Dubái. Se ve a sí misma como el líder mundial en alquiler de soluciones de energía temporal, capaz de ofrecer soluciones a medida de cada negocio implementadas por un personal que describe altamente calificado, y con equipos especializados.

En Venezuela, da soporte a empresas, pymes y multinacionales, ofreciendo refrigeración para emergencias y suministro de energía eléctrica portátil. Hasta el momento, no tiene competencia y es líder total del mercado. Posee varios puntos denominados "sites" en el interior del país donde opera.

Tomado de la página web: www.aggreko.com.br y de documentos organizacionales suministrados por el personal de Recursos humanos

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

Arias (1999) define el marco teórico o referencial "como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación a realizar".

Para efectos de esta investigación, en primer lugar se presentarán los antecedentes de la investigación donde se describirán otros trabajos especiales de grado realizados en la Universidad Católica Andrés Bello, que hayan tratado el tema del diagnóstico o del trabajo en equipo en distintas organizaciones.

Posteriormente, se presentarán las bases teóricas de la investigación para explicar el problema planteado y la definición de términos básicos.

3.1 Antecedentes de la Investigación:

Rebeca Galindo en abril de 2001, realizó una investigación denominada **Diagnóstico Organizacional sobre trabajo en equipo en el Banco del Caribe, en el área de Gestión**.

En el mismo, expresó que el diagnóstico se basó en los datos relevantes de las necesidades sentidas y las detectadas, tales como la insatisfacción en los grupos de trabajo, el incumplimiento de la misión y la visión de la organización y las brechas existentes en las percepciones del nivel operativos con respecto al gerencial del área.

Entre los hallazgos más importantes obtenidos, estuvo el incumplimiento de las expectativas, y los resultados en el trabajo del nivel operativo al gerencial y viceversa. La recomendación general de esta investigación, fue aprovechar las variables de trabajo en equipo con calificaciones bajas para reforzarlas y convertirlas en fortalezas, a través de un programa avanzado de coaching.

Como la principal conclusión en esta investigación, se sugirió continuar con un programa de intervención organizacional, basado en el diagnóstico realizado.

Por su parte, Maritza Terán en septiembre de 2009, presentó una investigación titulada **Diagnóstico Organizacional de la Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI)** En su investigación, enfocan a la organización como un sistema abierto y un subsistema en el cual basan el estudio, la cual fue la "Coordinación pedagógica".

El objetivo del estudio era realizar un diagnóstico integral para determinar sus necesidades actuales, y así reorganizar y redefenir el departamento de "Coordinación pedagógica" para alinear sus funciones y procesos organizativos.

La consultoría de esta investigación, ofreció identificar las oportunidades de mejora con el fin de priorizar los objetivos de cambio a ser ejecutados en una posible fase de intervención. Los hallazgos se presentaron como un informe diagnóstico que permitiera reorganizarla unidad, mejorar los procesos y aumentar el desempeño.

En septiembre de 2011, Claudia Domínguez realizó el trabajo especial de grado: **Transición en el trabajo en equipo en la empresa Zoofradith Productos Químicos, C.A.** cuyo objetivo era diseñar una estrategia para los directivos de la organización con el fin de cerrar las brechas y emprender el camino hacia el trabajo en equipo, mediante una serie de acciones y actividades que fueron detalladas, en un modelo propuesto de transición.

Con el modelo que se presentó, se propusieron mejoras a nivel del trabajo en equipo de la empresa, hacia los directivos. De esta forma, se trató de enfilar la toma de decisiones hacia la mejora de los procesos y los trabajadores.

3.2 Bases Teóricas:

Sabino (2000) afirma que el propósito de las bases teóricas es "dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema"

3.2.1 El Desarrollo Organizacional (DO):

En principio debe entenderse como una disciplina de acción social y un área de investigación científica. "Proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral". (Cummings & Worley, 2008)

Figura 1

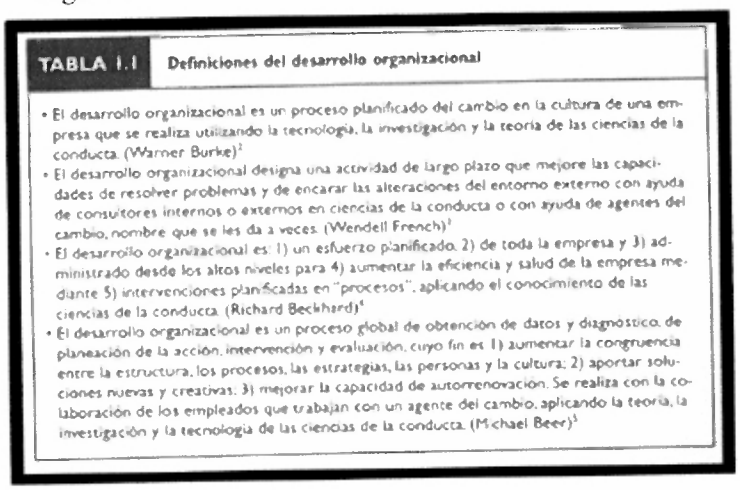


TABLA 1.1 Definiciones del desarrollo organizacional

- El desarrollo organizacional es un proceso planificado del cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta. (Warner Burke)[2]
- El desarrollo organizacional designa una actividad de largo plazo que mejore las capacidades de resolver problemas y de encarar las alteraciones del entorno externo con ayuda de consultores internos o externos en ciencias de la conducta o con ayuda de agentes del cambio, nombre que se les da a veces. (Wendell French)[3]
- El desarrollo organizacional es: 1) un esfuerzo planificado, 2) de toda la empresa y 3) administrado desde los altos niveles para 4) aumentar la eficiencia y salud de la empresa mediante 5) intervenciones planificadas en "procesos", aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta. (Richard Beckhard)[4]
- El desarrollo organizacional es un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es 1) aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura; 2) aportar soluciones nuevas y creativas; 3) mejorar la capacidad de autorrenovación. Se realiza con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente del cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta. (Michael Beer)[5]

Fuente: Desarrollo Organizacional y Cambio (2008) p. 2

Cummings & Worley (2008) plantean que el desarrollo organizacional se aplica para cambios en la estrategia, la estructura o los procesos de un sistema completo. Se basa en la aplicación y la transferencia de los conocimientos y la práctica de las ciencias de la conducta.

Se incluyen microconceptos como liderazgo, dinámica de grupos y diseño del trabajo. El DO, se ocupa de administrar el cambio planificado, en un proceso adaptable para planear e implementar el cambio, más que una plantilla de cómo hacer las cosas.

En el DO, se genera el cambio y luego se refuerza. Su fin ante todo es aumentar la eficiencia de las empresas, lo cual supone que una organización eficiente, es capaz de resolver sus problemas, y dirigir su atención y recursos a la consecución de las metas principales.

El DO, ayuda a los miembros a adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para llevar a cabo todas esas actividades.

3.2.2 El Diagnostico Organizacional:

"El diagnóstico es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema" (Cummings & Worley, 2008) Según estos autores, un diagnóstico bien realizado, le dará tanto a los miembros de la empresa, como al consultor organizacional, una serie de actividades apropiadas a una intervención para mejorar la eficiencia.

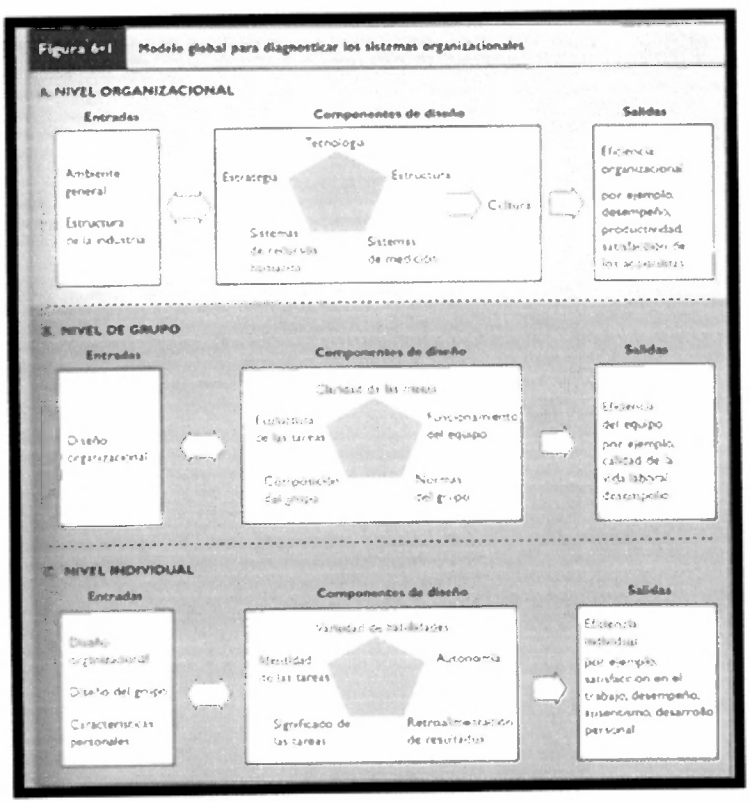
"Un diagnóstico exacto de los problemas y el funcionamiento de la organización, es esencial como punto de partida para un cambio organizacional planeado." (Hellriegel & Slocum, 2009)

El diagnóstico es ese proceso de averiguar, indagar e inferir cómo funciona una compañía en un momento determinado. Todo con el fin de diseñar una intervención de cambio. Según Cummings & Worley (2008) puede concentrarse en evaluar las causas de un problema concreto o, en evaluar a la compañía o los departamentos que la conforman para detectar áreas de desarrollo a futuro.

A su vez, Hellriegel & Slocum (2009), indican que dos de los factores que se deben tener en cuenta para realizar un diagnóstico, es en primer lugar, reconocer que el comportamiento organizacional es producto de muchas cosas. Por lo cual, todo lo que se observa se diagnostica.

En segundo lugar, "gran parte de la información reunida acerca de la organización, durante el diagnóstico representará los síntomas de los problemas, en lugar de sus causas" (Hellriegel & Slocum, 2009)

Figura 2



Fuente: Desarrollo Organizacional y Cambio (2008) p. 101

3.2.2.1 Obtención y análisis de la Información Diagnóstica:

Ya que es el diagnóstico organizacional, quien permitirá evaluar cómo funciona la compañía, además de ayudar a decidir la intervención más adecuada para el cambio, es muy importante la calidad de la información obtenida en el mismo.

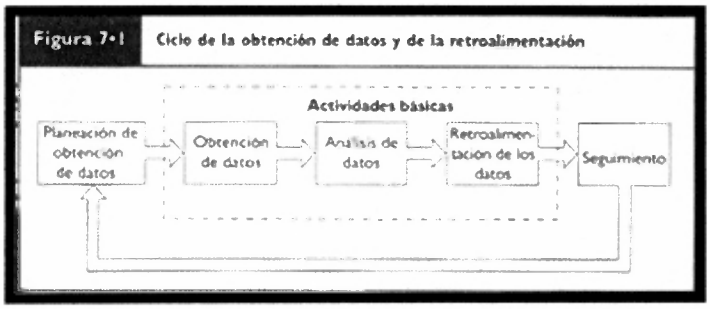
La información necesaria para diagnosticar las oportunidades de mejora de la organización, se puede recabar a través de los cuestionarios, las entrevistas y la observación, y también de los registros de la organización. Generalmente se combinan todos estos métodos, para obtener los datos.

Cummings & Worley (2008) afirman que en la mayoría de los casos, el profesional del desarrollo organizacional, interviene de manera activa, en la obtención de estos datos.

Entrevista a los empleados, observa, les aplica encuestas y establece una relación diagnóstica entre su persona y los empleados. Generalmente, debe identificarse diciendo qué hace ahí, indicar para quién trabaja, exponer lo que desea de los empleados y por qué, disipar las inquietudes sobre la confidencialidad de la información proporcionada por los empleados, explicar qué ganan los empleados participando en el diagnóstico.

Finalmente, el consultor, debe generar un clima de total confianza. "La relación diagnóstica se basa en definitiva en la confianza establecida entre el consultor y la fuente de datos" (Cummings & Worley, 2008)

Figura 3



Fuente: Desarrollo Organizacional y Cambio (2008) p. 115

3.2.2.2 Métodos de Obtención de Datos en el Diagnóstico Organizacional:

Figura 4

Tabla 7-1 Comparación entre varios métodos de obtención de datos

MÉTODO	PRINCIPALES VENTAJAS	PRINCIPALES PROBLEMAS
Cuestionario	1. Las respuestas pueden cuantificarse y resumirse con facilidad 2. Fácil de usarse con muestras grandes 3. Relativamente barato 4. Pueden recabarse grandes volúmenes de datos	1. Sin empatía 2. Preguntas preestablecidas/se omiten temas 3. Interpretación excesiva de datos 4. Sesgo de las respuestas
Entrevista	1. Adaptable: permite reunir datos sobre gran variedad de temas 2. Fuente de datos "ricos" 3. Empática 4. En la entrevista puede crearse una relación personal	1. Costo elevado 2. Prejuicio del entrevistador 3. Problemas de codificación e interpretación 4. Prejuicio de introspección
Observación	1. Recaba datos de la conducta en vez de informes de ella 2. Tiempo real, no retrospectivo 3. Flexible	1. Problemas de codificación e interpretación 2. Incongruencias muestrales 3. Prejuicio del observador y confiabilidad discutible 4. Costosa
Medidas no obstructivas	1. No reactivos: sin prejuicio de respuesta 2. Gran validez nominal 3. Facilidad de cuantificación	1. Problemas de acceso y de recuperación 2. Problemas de validez 3. Problemas de codificación e interpretación

Fuente: Desarrollo Organizacional y Cambio (2008) p. 117

Cummings & Worley (2008) indican que son cuatro los métodos de obtención de datos, cuestionario, entrevista, observación y medidas no obstructivas. En la tabla anterior, se explica brevemente sus ventajas y desventajas.

El cuestionario es uno de los medios más eficientes de recopilar datos. Ya que contiene preguntas y respuestas fijas sobre diversos aspectos, se puede administrar a grandes cantidades de individuos. Se invierte poco tiempo en analizarlo y puede hacerse a través de computadoras, lo cual permite realizar comparaciones y evaluaciones cuantitativas.

La entrevista Cummings & Worley (2008) la señalan como el segundo método más importante. Según ellos, es el que más se usa para recabar datos en el desarrollo organizacional, pues permiten formular preguntas directas. Uno de los aspectos más resaltantes, es se puede ahondar en las preguntas y aclararlas mientras se desarrolla la entrevista, lo cual permite al consultor conocer las opiniones de los empleados y sus sentimientos hacia la empresa.

La observación "es uno de los métodos más directos de recabar información, consiste sencillamente en observar las conductas organizacionales y su ámbito funcional" (Cummings & Worley 2008) El consultor, debe pasearse por el área de trabajo, fijándose en el entorno, contando las actitudes que se repitan dentro del grupo de trabajo. La observación puede darse de forma activa, en la cual el consultor se vuelve parte del grupo o de manera impersonal, donde no forma parte del grupo si no que se apoya en películas o vídeos y otros medios para registrar las conductas.

Las medidas no obstructivas, se refieren a datos no obtenidos de manera directa de los empleados, sino de archivos y registros, es decir, fuentes secundarias. Es generalmente la información disponible en las empresas como expedientes de ausentismos, quejas, retrasos, calidad de los productos o servicios, correspondencias, minutas o resultados financieros.

3.2.3 Equipos de Trabajo:

"El equipo es una unidad simple, quizás la más simple de la organización, después de los individuos" (Katzenbach, 2000) Sin embargo, para ser una unidad tan simple, se confunde con frecuencia el concepto de equipo con el de grupo. De igual forma, no se utilizan ni se explotan adecuadamente las características que debe poseer un equipo para lograr su máximo desempeño.

Los equipos reales producen resultados, son una integración de voluntades para lograr un propósito común, y es la alta gerencia quien debe marcar las pautas para lograr su efectividad. Según Katzenbach & Smith (1993) existe una disciplina básica para hacer funcionar los equipos. Para que un gerente tome la mejor decisión acerca de cuándo o cómo implantar el trabajo en equipo es importante ser más preciso sobre lo que es y no es un equipo. Muchos ejecutivos convocan a su gente a trabajar en equipo cuando es algo que debe hacerse con o sin convocatoria.

En el artículo ***La disciplina de los equipos***, publicado por Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith en 1993 en la Universidad de Harvard, expresan:

> El trabajo en equipo representa un grupo de valores que fomentan el arte de escuchar y responder constructivamente a puntos de vista expresados por otros, otorgando el beneficio de la duda, proporcionando apoyo y reconociendo el esfuerzo y los logros de los demás. Valores como estos contribuyen al buen desempeño de los equipos y promueven tanto el desempeño individual como el de toda la organización. Pero los valores individuales o colectivos por sí solos no son exclusivos para los equipos, ni suficientes para asegurar un buen desempeño.

La diferencia se traduce en resultados. El desempeño de un grupo de trabajo es el resultado de lo que sus miembros logran individualmente, mientras que el desempeño de un equipo incluye resultados individuales, es decir, en el que

dos o más personas deben trabajar unidas. Cualquiera sea el resultado, deberá reflejar la unión y la contribución real de los miembros del equipo.

Los equipos se diferencian de los grupos de trabajo en que requieren de esfuerzo individual y colectivo. Los equipos se fundamentan en algo más que la discusión, el análisis, los debates y las decisiones del grupo, y en algo más que en compartir información. Los equipos crean productos de trabajo por medio del aporte intelectual y físico de todos sus miembros, lo que hace posible que los niveles de desempeño sean mejores que la suma de todos los logros individuales de los miembros del equipo.

"Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, posiblemente interdisciplinario, comprometidas con un objetivo común, que buscan un excelente desempeño y una meta en la que todos son responsables." (Katzenbach & Smith, 1996)

La esencia de un equipo es el compromiso común. Sin él, un grupo trabaja como un individuo, con él, se convierte en una poderosa unidad de desempeño colectivo. "El equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal." (Katzenbach, 2000)

La clase del compromiso requiere un propósito en el que todos los miembros puedan creer y apoyar. Si el propósito es transformar el aporte de los proveedores en la satisfacción del cliente, o hacer de la compañía una organización de la que se pueda estar orgulloso, es importante tener en cuenta que los propósitos de un equipo tienen un elemento relacionado con el triunfo: buscar ser el primero en su sector, y revolucionar su industria con innovaciones. Los equipos desarrollan dirección, éxito y compromiso para dar forma a un propósito común que tenga significado.

"Para crear un verdadero equipo hace falta determinación y constancia, tanto en sus integrantes como en sus patrocinadores" (Katzenbach, 2000) Los equipos no se crean con facilidad y tampoco es la solución a todos los problemas que se puedan presentar en una compañía.

Katzenbach & Smith (1996) afirman que los equipos rinden más que los individuos actuando solos, especialmente cuando el rendimiento adquiere habilidades, juicios y experiencias múltiples.

"La mejor manera de comprender a los equipos es observándolos, Sus propias historias revelan sus consecuciones, habilidades, emociones y

compromisos, mejor que cualquier comentario abstracto o presentación lógica" (Katzenbach & Smith 1996)

Figura 5

Fuente: Sabiduría de los Equipos (1996) p. 3

3.2.3.1 Clasificación de equipos:

Katzenbach & Smith (1993) clasifican a los equipos dentro de una de estas tres categorías: equipos que aportan recomendaciones, equipos que hacen cosas y equipos que manejan cosas:

- **Equipos que recomiendan:** Estos equipos, incluyendo las fuerzas de trabajo, los grupos que trabajan en un proyecto especial y los grupos primarios, círculos de calidad y comités de seguridad, están llamados a resolver problemas particulares. Los equipos que recomiendan cosas

siempre tienen una conclusión predeterminada sobre sus datos. Dos aspectos importantes pertenecen sólo a ese tipo de equipos: comenzar rápida y constructivamente e implantar las recomendaciones. La clave del primer aspecto radica en la claridad de las pautas de trabajo en equipo y la composición de sus miembros. Además de querer saber por qué y de qué manera son importantes sus esfuerzos, las fuerzas de trabajo necesitan una definición clara de quiénes desea la gerencia que participen y del compromiso requerido. La alta gerencia debe asegurarse de que cada equipo en su organización incluya profesionales o no, con habilidades e influencia para diseñar las recomendaciones prácticas que tendrán peso en toda la organización. La gerencia debe colaborar abriendo puertas e impidiendo obstáculos burocráticos. Perder el control es casi siempre el problema que obstruye las recomendaciones del equipo. Para evitarlo, el trabajo de hacer responsables por las recomendaciones a aquellos que deben implantarlas, demanda el tiempo y la atención de la alta gerencia. Entre más se involucren los miembros de la fuerza de trabajo con la puesta en práctica de las recomendaciones, mayor es la posibilidad de que éstas se establezcan.

- **Equipos que hacen cosas**: Incluyen responsables de producción, comunicaciones, mercadeo, ventas, servicio y otras actividades como empleados de la línea del frente (cajeros, por ejemplo, que tienen permanente contacto con los clientes), cuya diaria labor debe agregar valor al negocio. Existen algunas excepciones como equipos que desarrollan nuevos productos o diseñan o rediseñan procesos, que tienden a no establecer conclusiones porque sus actividades siempre están en pleno desarrollo. Al decidir en dónde actuará con mayor impacto el equipo, se deben tener en cuenta ciertos puntos denominados "puntos críticos de entrega", es decir, aquellos lugares en los que los productos y servicios de la compañía están definidos de manera más directa. Si el desempeño en estos puntos críticos depende de la combinación de múltiples habilidades y disciplinas, diversas perspectivas, juicios y personalidades, entonces la elección del equipo es inteligente.

- **Equipos que manejan cosas:** A pesar de que muchos líderes denominan equipo al grupo que manejan, muy pocos lo son. Un grupo que realmente se convierte en equipo rara vez piensa en sí mismo como un equipo porque trabaja enfocado en los resultados del desempeño. Así esté a cargo de cientos de personas o de una docena, mientras el equipo supervise algunos negocios, programas en curso o actividades funcionales significantes, el

equipo es de aquellos que manejan cosas. La principal tarea de estos equipos es determinar si el propósito real de un equipo es el correcto. Muchos grupos de este tipo pueden ser más efectivos como grupos de trabajo que como equipos. La clave para estos grupos es juzgar si la suma de esfuerzos individuales será suficiente para un buen desempeño.

3.2.3.2 No todos los grupos son equipos:

Grupo de trabajo

- Fuerte, liderazgo definido.
- Responsabilidad individual.
- El propósito de grupo es tan amplio como la misión de la organización.
- Productos de trabajo individual.
- Reuniones de trabajo eficientes.
- Miden su efectividad, indirectamente, por la influencia de otros (por ejemplo, el desempeño de otras organizaciones).
- Discute, decide y delega.

Equipo

- Funciones compartidas de liderazgo.
- Responsabilidad individual y mutua.
- Propósito específico, que el mismo equipo decide y comunica.
- Productos de trabajo colectivo.
- Estimula la conversación abierta y las reuniones activas para resolver problemas.

- Mide su desempeño evaluando el producto del trabajo colectivo.
- Discute, decide y realiza un verdadero trabajo en equipo.

3.2.3.3 Dimensiones de Trabajo en equipo según Katzenbach & Smith (1993):

- **Propósito y Objetivos:** El propósito común es la razón de ser del equipo. La mayoría de los equipos dan forma a sus propósitos en respuesta a una demanda u oportunidad que ha sido puesta en su camino, usualmente por alguien de la alta gerencia. Esto ayuda a que los equipos inicien su labor abarcando las expectativas de desempeño en que está comprometida la compañía a través, por ejemplo, de su planeación estratégica. El equipo será tal, si todos los miembros trabajan para conseguir un propósito común, sino, sólo serán un grupo de individuos. Transformar los objetivos comunes en objetivos específicos y medibles de desempeño, es el primer paso que deberá realizar un equipo que aspire a concretar un objetivo significativo para sus miembros. Los objetivos específicos ayudan a los equipos a estar siempre concentrados en obtener resultados. La combinación del propósito y los objetivos específicos son esenciales para el buen desempeño. Cada uno depende del otro para permanecer importante y vital. La claridad de los objetivos ayuda a un equipo a mantenerse en la ruta del progreso.

- **Compromiso:** Un equipo que produce resultados desarrolla un fuerte compromiso con su objetivo común, es decir, con la manera en la que trabajarán para alcanzar su propósito. Los miembros de un equipo deben ponerse de acuerdo en quién realizará determinadas labores, qué horarios se establecerán, qué habilidades necesitan desarrollarse, cómo ganarse el derecho a ser miembros y cómo tomarán o modificarán las decisiones. Estos compromisos son tan importantes como lo son sus propósitos y objetivos. Cada miembro de un equipo exitoso realiza cantidades similares de trabajo; todos incluyendo a los del equipo líder, contribuyen de forma concreta a la realización del producto fruto del trabajo en equipo. Efectivamente, el equipo establece un contrato social entre los miembros que especifica su propósito y los guía sobre la manera en que deben trabajar juntos. Cuando la gente trabaja unida por lograr un objetivo común, el compromiso y la confianza vienen por añadidura. Por consiguiente, los equipos que disfrutan de un objetivo común se hacen,

inevitablemente, responsables como individuos y grupalmente, por el buen desempeño del equipo. Este sentido de mutua responsabilidad también trae fructíferas recompensas por un logro compartido que todos los miembros celebran.

- **Delegación y Complementariedad:** Los miembros del equipo deben ser corresponsables en el cumplimiento de los objetivos. Cada miembro debe tener habilidades que le permitan estar en el equipo y estas habilidades se complementan con la de los otros miembros. Los equipos deben ceder a sus objetivos individuales para que se logren los del equipo que son su razón de ser. No todas las personas son iguales. Un principio básico de la filosofía del trabajo en equipo es que cada persona del equipo aporta al éxito y al rendimiento del equipo de acuerdo con su propia y particular habilidad. En un equipo así es justamente cómo las cosas funcionan. El líder conoce la habilidad diferencial de cada uno, e impulsa esa habilidad. Justamente esa diversidad (no homogeneidad) es lo que hace grande y fuerte al equipo.

- **Comunicación:** La comunicación es un factor clave en el trabajo de equipo, cuando mejora la comunicación, mejora la consistencia entre el entorno, las estrategias de la organización y el diseño del trabajo, incrementando la efectividad del equipo. Una comunicación fluida entre los miembros del equipo, permite tener mayor claridad en cuanto al propósito común y los objetivos específicos.

- **Cohesión:** La cohesión de equipo es el proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a unirse y permanecer unido en busca de unos determinados objetivos. Se ha observado asimismo, una relación positiva entre la cohesión de equipo y otras variables del funcionamiento del mismo que podrían afectar su rendimiento; entre ellas, un mayor esfuerzo del equipo hacia la consecución de las metas colectivas, un absentismo laboral menor y una mayor puntualidad, una mayor satisfacción personal de los componentes del equipo y una mayor estabilidad de la estructura y la organización del grupo. La cohesión interna incrementa el rendimiento, existe un sentimiento de equipo pues sus miembros se sienten orgullosos de pertenecer a él.

- **Proceso de toma de decisiones:** Entre los elementos esenciales de un equipo, se encuentra la capacidad de tomar las decisiones por consenso

que, en definitiva, reúne la voluntad para compartir el poder y distribuir las responsabilidades. Los equipos producen más y mejores soluciones a los problemas que los individuos por su cuenta. Además, las elecciones de los equipos son más convenientes y creativas, porque los quipos reúnen información y conocimientos más completos para tomar decisiones, así que producen más ideas. Aparte, los procesos de toma de decisiones en los equipos diversifica las opiniones y aumenta la probabilidad de detectar y descartar las alternativas menos útiles.

3.2.3.3.1 Operacionalización de las Variables:

Variables	Definición de Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Trabajo en Equipo	La percepción que tienen los empleados sobre el trabajo en equipo de Aggreko de Venezuela	Propósito y objetivos	Percepción que tenga el trabajador sobre los objetivos comunes a desarrollar en la empresa	1, 2.
		Compromiso	Percepción que tengan los trabajadores su grado de compromiso con los objetivos comunes.	3, 4, 5.
		Delegación y complementariedad	Percepción que tengan los trabajadores sobre su corresponsabilidad en el cumplimiento de los objetivos.	6, 7.
		Comunicación	Percepción que tenga los trabajadores sobre los procesos comunicacionales de la organización.	8,9,10
		Cohesión	Percepción que tengan los trabajadores respecto a la unión como equipo para el cumplimiento de los objetivos comunes.	11, 12.
		Proceso de Toma de Decisiones	Percepción que tengan los trabajadores en cuanto al consenso para tomar decisiones.	13,14.

3.2.3.4 Dimensiones del trabajo en equipo según , J.E. Jones & J. J .Jones:

Por su parte, J.E. Jones & J. J .Jones elaboraron el cuestionario Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building, University Associates Publishers, La Jolla, CA, U.S.A, 1979 para revisar el trabajo de equipos. El mismo se basó en doce variables que se detallan a continuación:

- **Liderazgo:** Proceso de influencia social en el que un individuo (líder) procura la participación voluntaria de otras personas a través del estímulo, entusiasmo, atención, persistencia, confianza, vigor, pasión, cuidado, consistencia en el esfuerzo por lograr los objetivos predeterminados enmarcados en una visión y creencia compartida.

- **Membresía:** Proceso de pertenencia a un círculo de personas determinado caracterizado por la cohesión, la aceptación de normas establecidas que brinda relaciones interpersonales balanceadas, nutritivas, de mutuo apoyo y donde se satisfacen necesidades de formar parte de.

- **Compromiso:** Orientación hacia el grupo u organización a la que se pertenece en términos de lealtad, identificación e involucramiento observable.

- **Clima:** Constituye la amalgama de tradiciones, hábitos, relaciones, prácticas, reglas, creencias y actitudes que se convierten en características de la atmósfera psicológica en la cual se desenvuelve un grupo.

- **Orientación al logro:** Tendencia y predisposición hacia la superación y consecución de un conjunto de estándares establecidos a nivel personal, direccionados a la excelencia.

- **Rol Corporativo:** Conjunto de patrones pre-establecidos, esperados y deseables que forman parte de la filosofía de una organización, de acuerdo con su visión, misión y lineamientos integrales.

- **Métodos De Trabajo:** Procedimientos secuenciales de operaciones, pasos y enfoques que se aplican para generar resultados tangibles e intangibles en forma de productos y servicios.

- **Organización De Equipo:** Forma en que los miembros de un equipo o grupo se estructuran, distribuyen roles, intercambian información e interactúan, estableciendo de esa manera la dinámica del mismo.

- **Retrocomunicación (Feedback):** Proceso de información clara y precisa que es suministrada sobre la cuán y cómo un proceso, situación o desempeño es efectivo y eficiente, permitiendo conocer su impacto y cómo es percibido por otros en el ambiente social donde sucede.

- **Desarrollo Individual:** Conjunto de acciones y decisiones tendientes hacia el proceso continuo de adquisición y aplicación de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes a nivel personal y profesional, apoyado y promocionado por la organización o el grupo al que se pertenece y por el mismo individuo.

- **Creatividad:** Habilidad de combinar ideas de una manera peculiar y hacer asociaciones inusuales entre las ideas para generar nuevos, enfoques alternativas y soluciones.

- **Relaciones Intergrupales:** Interacciones laterales y dinámicas entre grupos diferentes donde deben estar presente la asertividad, la escucha activa, el intercambio de información, la retrocomunicación, la confrontación, el reconocimiento y la cooperación.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En este apartado, se describirán los procedimientos sistemáticos para conseguir los objetivos que se plantean en la investigación.

"La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el 'cómo' se realizará el estudio para responder al problema planteado" (Arias, 1999)

El método es el modelo lógico que se sigue en la investigación científica. Por su parte Sabino (2000) expresa que la metodología es el estudio y análisis del los métodos.

4.1 Tipo de Investigación:

La investigación fue aplicada, la cual hace "énfasis en resolver problemas" (Namakforoosh, 2005) Este tipo de investigación sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias.

Enmarcada en una investigación – acción entendida como "un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma" (Elliott, 1993; Ob.cit. Latorre, 2007). Con este tipo de investigación, se plantea tomar acciones encaminadas a modificar la situación actual del trabajo en equipo de Aggreko de Venezuela, una vez lograda la compresión profunda de las oportunidades de mejora que se detecten.

Los datos se obtuvieron de fuentes primarias, fueron generados por el investigador, los sujetos que forman parte de la investigación, tuvieron acceso directo a los sujetos a analizar, quienes ofrecieron la información de primera mano. "Los datos primarios son más precisos, actuales, suficientes, disponibles y relevantes" (Namakforoosh, 2005)

Se utilizaron las estrategias cualitativa y cuantitativa pues se buscó comprender la complejidad del fenómeno y se trató de determinar la extensión del fenómeno estudiado (Vázquez & Col, 2006)

La investigación fue explicativa. Según Garza (2007) este tipo de investigación tiene carácter correctivo estimular, atenuar o eliminar los efectos del estudio de investigación.

El diseño fue no experimental, pues la investigación se efectuará sin manipular las variables (Garza, 2007).

Se procedió de manera transversal, dado que se ejecutó "la recolección de información de una muestra dada de elementos de la población una sola vez" (Zapata, 2005). Se observaron los fenómenos tal como se dieron en su contexto natural, para después analizarlos.

4.2 Diseño de investigación:

Arias (1999) explica que el diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.

Por su parte, Sabino (2000) indica que el diseño de la investigación tiene como objeto "proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de la estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo."

Se realizó un estudio de campo, dado que hubo un contacto directo con el objeto de estudio. Tal como lo plantea Garza (2007) se usó la entrevista y la observación directa como base para este diseño de investigación.

La investigación consistió en la utilización de instrumentos de recolección de datos como la entrevista y la encuesta.

Zapata (2005) define la entrevista como la técnica para recoger información en forma de conversación orientada a conocer algo específico, en donde el investigador pregunta y el entrevistado responde.

4.3 Población y muestra:

La totalidad de los integrantes de la empresa Aggreko sede Caracas fueron consultados, por lo tanto se trabajó con la población o universo de la misma.

La realización de entrevistas y la aplicación de las encuestas a los miembros de la oficina administrativa fue en la sede en Caracas de Aggreko de Venezuela.

En la investigación participaron 13 personas que forman parte de la oficina principal de Aggreko Venezuela ubicada en Caracas. Cuatro (4) de ellos forman parte del grupo gerencial (Director General, Gerente de operaciones, Gerente de Finanzas y Ventas) y los demás participantes integran las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Compras y Operaciones. Los participantes de la investigación corresponden al total de los empleados actualmente activos de la empresa en la oficina administrativa.

4.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:

El primer instrumento, fue una entrevista estructurada definida por Zapata (2005) como un cuestionario previamente preparado con una serie de preguntas estandarizadas que permite anotar las respuestas en forma codificada o textual.

Estuvo constituida por veinte preguntas abiertas distribuidas en siete dimensiones del trabajo en equipo. Se realizaron dos modelos de entrevista, una dirigida al personal administrativo con el fin de conocer su percepción sobre el trabajo en equipo en su departamento y entre los departamentos. El otro modelo fue dirigido al grupo gerencial, con el fin de conocer su percepción sobre el trabajo en equipo en este grupo y en la empresa.

La entrevista se realizo en base a la teoría de Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith sobre el trabajo en equipo. Se aplicó a los 13 participantes de forma individual.

El segundo instrumento fue un cuestionario basado en doce dimensiones para revisar el trabajo de equipos. El mismo conformado por 108 ítems, en donde cada dimensión está compuesta por nueve afirmaciones. Fue elaborado por J.E. Jones & J. J .Jones y publicado en el libro Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building University Associates Publishers, La Jolla, CA, U.S.A, 1979.

El cuestionario es una serie de preguntas por escrito, con el fin de aplicarlas dentro de una encuesta o en una entrevista. El cuestionario es la base de la encuesta y de la entrevista. Según Hernández Sampieri (2006), los cuestionarios son "tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos". Indica que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

El mismo fue sometido a las pruebas pertinentes de confiabilidad y validez. Al realizar un análisis de confiabilidad del instrumento se obtuvo un

Alpha de Crombach de 0,96 que indica que la prueba es altamente confiable. "Una pregunta es confiable si significa lo mismo para todos los que la van a responder. Se puede confiar en una escala cuando produce constantemente los mismos resultados al aplicarla a sujetos similares. La confiabilidad implica consistencia" (Hernández Sampieri, 2006)

Hernández Sampieri (2006) explica que la validez es el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. Describe que existe el tipo de validez de contenido, conocida como juicio de expertos.

Esta le fue aplicada al cuestionario, en donde tres expertos, profesores del Post Grado en Desarrollo organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, Magister en Desarrollo Organizacional y con amplia trayectoria como consultores fuera y dentro de nuestro país, dieron su valoración a la relevancia, coherencia y claridad de cada uno de los ítems propuestos para las dimensiones del cuestionario.

"Luego de revisar el instrumento con los 108 items, concuerdo en que el mismo posee validez para su aplicación" María Elena Hoffman (2011)

"El instrumento es muy largo, puede generar cansancio. Sin embargo lo considero válido y aplicable" Oscar Giménez (2011)

"Una vez revisado el instrumento, considero que tiene algunos ítems redactados de manera negativa. Me parece muy largo pero es útil a la revisión de trabajo en equipo, lo apruebo como válido para ser aplicado" Víctor Maldonado (2011)

4.5 Procedimiento a seguir:

Las entrevistas se aplicaron de forma personal en la sede de Aggreko de Venezuela ubicada en Caracas. Se realizaron en la sala de juntas, en la cual el investigador tomó de 30 minutos aproximadamente para entrevistar a cada uno de los miembros de la organización.

El proceso en total tomó dos días y aunque fue una entrevista estructurada, se permitió a los participantes explicar sus respuestas cuando se consideró necesario.

El cuestionario se aplicó de forma grupal, anunciado con anterioridad. El tiempo estimado fue de 20 minutos aproximadamente, en los cuales se leyeron las instrucciones y se llenó la hoja de respuestas.

La hoja de respuestas contenía 108 casillas numeradas consecutivamente del 1 al 108, en bloques de doce cuadros horizontales y nueve verticales. Los participantes debían marcar una "X", si sentían que una afirmación era ampliamente verdadera y estaba relacionada con la actuación del equipo al que pertenece y, debían dejar la casilla en blanco, si sentían que una afirmación no era verdadera y no correspondía a la conducta de su equipo de trabajo.

Para la tabulación y procesamiento de la data obtenida en las entrevistas, se procedió a agruparlas en una matriz para categorizarlas, con el fin de hacer un análisis de contenido. Krippendorff (1990) indica que este tipo de análisis tiene una orientación meramente empírica, vinculada a fenómenos reales y su función es predictiva. Se realizó una matriz para el personal administrativo y una para el grupo gerencial, con el fin de identificar similitudes y diferencias entre los grupos.

Se analizaron tanto las respuestas más frecuentes como las menos frecuentes, según la dimensión del trabajo en equipo evaluada para ambos grupos.

Para el procesamiento del cuestionario se totalizaron en una hoja de respuesta por categoría, sumando en forma vertical y colocando el resultado en unas casillas con números romanos.

Estos datos se procesaron en Excel para obtener el porcentaje de oportunidades de mejora detectadas en cada dimensión del trabajo en equipo en ambos grupos, el promedio de respuesta por participante en cada dimensión y la frecuencia de oportunidades de mejora mencionadas en cada una.

Adicionalmente se calculó en Excel el porcentaje de respuestas afirmativas por ítem para conocer cuáles fueron los que obtuvieron mayor cantidad de respuestas afirmativas y los que obtuvieron menor cantidad, tanto para el grupo gerencial como para el personal administrativo.

Finalmente se realizó el cálculo por ítem, considerando el factor cultural (venezolanos y extranjeros) con el fin de analizar si existían diferencias en las percepciones de los gerentes, de acuerdo a su procedencia cultural.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Entrevistas Exploratorias:

A continuación se presenta el análisis de contenido realizado a las respuestas dadas por los participantes en cada dimensión del trabajo en equipo en las entrevistas exploratorias realizadas, de acuerdo a las categorías que se encuentran en los anexos. Estas dimensiones fueron definidas según los autores Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith y se describieron el marco teórico.

Tratándose de una organización transnacional y ante un comportamiento y prácticas diferenciadas, debido a antecedentes culturales en la población total, compuesta por tres gerentes y diez integrantes del personal administrativo, se presentan resultados separados.

5.1.2 Propósito y Objetivos:

El personal administrativo de Aggreko Venezuela C.A. evidencia que hay un propósito en su gestión: hacer el cierre contable efectivo; cubrir las necesidades de la empresa; encontrar los mejores precios en el proceso de compras; dar resultados a tiempo, brindar la atención requerida por el personal y que el equipo aprenda. Igualmente perciben algunas herramientas para lograrlos, tales como: cumplir con los requerimientos; mantener una comunicación fluida; mantener el orden y cumplir con los requerimientos del extranjero. Otras respuestas menos frecuentes fueron: lograr los resultados de las auditorias; dar

feedback a los supervisores; hacer planes de acción; permitir errores admisibles y que no hayan reclamos, si no solicitudes.

En relación al personal gerencial se observa un propósito mencionado por la mayoría de los participantes: garantizar el servicio al cliente, cumpliendo y superando los estándares; también establecen como propósito obtener las ganancias. Sólo un gerente hace referencia a la importancia del desarrollo de la gente en la organización como propósito común. El grupo gerencial también hace referencia a algunas medidas conjuntas para el logro del propósito, tales como: hacer reportes; tener la producción a tiempo; medir los tiempos de respuesta; duplicar ingresos; establecer objetivos; hacer encuestas de servicio al cliente; incentivos para el personal; mantener la visión de la marca; hacer auditorias; enfocarse en el trabajo; conocer los procesos y el mejoramiento de los procesos.

5.1.3 Compromiso:

La mayoría del personal administrativo se considera muy comprometido con el trabajo, como ejemplo, algunos comentan que se llevan el "laptop" para su casa para seguir trabajando; que laboran más horas de las establecidas en el horario de trabajo; colaboran; son puntuales y que aman a la empresa. Sólo una persona manifiesta que está comprometida pero separa su vida laboral de la personal, para asignarle a cada una el espacio que considera pertinente. En relación a los otros miembros del departamento, la mayoría del personal administrativo opina que hay mucho compromiso porque la gente es responsable, hay disposición, se ha vencido el miedo y la incertidumbre sobre el país. Otras personas opinan que el compromiso es: 90%, normal o bajo. Estas personas se basan en que hay cierta desmotivación por el trato dado por algunos supervisores, debido a que: se enfocan en los errores; no hay claridad en los objetivos y hay persecución psicológica. En relación al personal de Aggreko de Venezuela C.A.,

la mayoría del personal administrativo también considera que hay mucho compromiso, ya que la gente trabaja en muchas condiciones adversas. Sólo una persona considera que el nivel de compromiso es medio y otra recomienda trabajar con más planificación y organización.

Todo el grupo gerencial se considera 100% comprometido con su trabajo, e identificado con la empresa y sus valores. En cuanto al compromiso de los demás miembros del grupo gerencial se dividen las opiniones en dos posiciones: todos están 100% comprometidos y que unos son más comprometidos que otros. En cuanto al compromiso en Aggreko también se dividen las opiniones, para algunos hay un alto compromiso y para otros todavía puede mejorar.

5.1.4 Delegación y Complementariedad:

La mayoría del personal administrativo plantea que las actividades se distribuyen de acuerdo al cargo, por la formación académica o se distribuyen en las reuniones que realizan; sólo 1 persona plantea que todos hacen de todo, como una "licuadora". En relación al aporte de cada miembro al logro de los objetivos, la mayoría opina que es bueno, ya que hay colaboración, logro, apoyo, dedicación y equidad; sólo una persona considera que puede mejorar para que haya más delegación.

El grupo gerencial también plantea que la mayoría de las tareas son asignadas teniendo en cuenta el área o el cargo, pero mencionan algunas áreas de mejora, tales como: ser más ordenados en la distribución de tareas; se necesita más personal; hay que delegar más; siempre se hace más de lo que el cargo exige y falta claridad en los niveles de autoridad de algunos jefes y coordinadores. En relación al aporte de cada uno de los miembros del grupo gerencial al logro de los objetivos, la mayoría tiene una opinión positiva, comentando que se cumplen los

límites, hay respeto por las nuevas ideas y aportan soluciones. Como áreas de mejora comentan que a veces hay que "empujarlos" y que trabajan individualmente.

5.1.5 Comunicación:

Según el personal administrativo, las reuniones son de diversos tipo: algunos comentan que son informales, a veces sólo entre dos personas, de acuerdo al área y actividades; se hacen para distribuir las funciones y establecer los objetivos; plantean también que generalmente la gente se escucha y que son exigentes en cuanto al cumplimiento de los objetivos. Una de las personas plantea que las reuniones generales se hacen sólo cuando hay auditorias. El área de Finanzas plantea que generalmente la gerente de área planifica las reuniones, aunque ellos también pueden proponerla si tienen la necesidad; mientras que las otras áreas plantean que surgen espontáneamente, son de mutuo acuerdo o se hacen cuando lo indica el Gerente General o viene el Gerente Corporativo. En relación a cómo se sienten al plantear nuevas ideas, todos expresan sentirse bien porque son escuchadas y en muchos casos tomadas en cuenta.

El grupo gerencial también indica que la mayoría de las reuniones son informales, uno de los gerentes considera que son buenas y otro que son desorganizadas y por eso trata de ponerle orden. La mayoría de los miembros del grupo gerencial expresa que ha organizado reuniones en algún momento de acuerdo al tema, pero coinciden en que la Gerente de Finanzas está involucrada en mayor medida en la planificación de las reuniones. Todos consideran que las ideas son escuchadas y tomadas en cuenta; una de las personas aclara que no siempre sus ideas son tomadas en cuenta pero siente que tiene mucha fuerza.

5.1.6 Cohesión:

La mayoría del personal administrativo percibe cohesión en su equipo de trabajo; sólo dos personas consideran que a veces si la hay y a veces no la hay, o se da en término medio; mientras que otra persona percibe cohesión pero no se siente totalmente integrada al equipo. En relación a la cohesión en la empresa, la mayoría de las opiniones coinciden en que hay oportunidades de mejora: consideran que hay fallas de comunicación, por la forma en la que se expresan las solicitudes; además plantean que se trabaja como islas, a veces hay tensión entre Finanzas y Operaciones. Sin embargo otras personas perciben unión, apoyo del área de finanzas y hay libertad para dirigirse a cualquier nivel de la organización.

El grupo gerencial en general percibe que están cohesionados; sin embargo proponen más formalidad en las reuniones y mejorar las relaciones entre Finanzas y Operaciones. En relación a la cohesión en la empresa, la mayoría del grupo gerencial opina que hay cohesión; sin embargo hay algunas tensiones; por ejemplo entre la oficina y el área de operaciones. Una de las personas opina que no hay cohesión porque cada quien trabaja por su lado; considera que falta profesionalismo y respeto por los límites.

5.1.7 Proceso de Toma de Decisiones en el Grupo:

La mayoría del personal administrativo plantea que los procesos se resuelven conversándolos para analizar sus causas y tomar decisiones para solucionarlos; otros plantean que los resuelve el gerente de área, se habla con los responsables para que lo solucionen y se dejan de hablar por el problema presentado y a los dos o tres días vuelven a hablarse. La mayoría opina que las decisiones son por consenso, aunque algunas personas perciben que las decisiones

las toma el Gerente de área tomando en cuenta las opiniones de su equipo; las personas también pueden tomar sus propias decisiones de acuerdo al tipo de situación presentada. Sólo una persona manifiesta no conocer el proceso.

El grupo gerencial también plantea que los problemas se conversan para analizarlos y buscarles solución; sólo una persona plantea que a veces las decisiones se atrasan por la misma idiosincrasia del venezolano. En relación al proceso de toma de decisiones hay opiniones diversas, consideran que es: lento, a veces autocrático, a veces por consenso, se discute pero prevalece la opinión del jefe, es por consenso, la gente en cada área toma sus decisiones.

5.1.8 Relaciones entre los Departamentos:

La mayoría de los departamentos se relacionan con Compras y Finanzas, otras personas también se relacionan con RRHH y Operaciones. La mayoría considera que la relación con estas áreas es buena y fluida, que a veces es formal o informal de acuerdo al caso; pero tres personas piensan que debe mejorar la relación, una de éstas se refiere específicamente al personal del área, excluyendo a la Gerente.

En el grupo gerencial algunos se relacionan con todas las áreas y otros con dos o tres áreas (compras, RRHH y operaciones). La opinión sobre el tipo de relación que se da con estas áreas está dividida, algunos piensan que está relación es excelente y otros plantean que puede mejorar, considerando el idioma como una de las barreras.

5.1.9 Trabajo en Equipo:

En relación al trabajo en equipo en cada departamento el personal administrativo menciona como fortalezas la buena comunicación y que se trata siempre de resolver la situación que se presente; además mencionaron la unidad, que llegan a acuerdos, la camaradería y complicidad, trabajan bien, la delegación de funciones, el apoyo y la proactividad. En cuanto a las oportunidades de mejora del trabajo en equipo en los departamentos mencionan: hay desconocimiento de algunos procesos; buscar la mejor manera de decir las cosas; ser más específicos al delegar nuevas responsabilidades; que la información esté más disponible para todos; ser más colaboradores; se tardan un poco más de lo esperado para cumplir con los requerimientos; mejorar la distribución de actividades para no colapsar y mayor integración entre áreas. Dos personas no perciben áreas de mejora.

En relación al trabajo en equipo en Aggreko el personal administrativo considera como fortalezas: se cumple con las responsabilidades y objetivos; se busca la armonía; se busca la comunicación oportuna; se trabaja en la mejora continua; hay buena comunicación; hay unión a pesar de los roces; tolerancia; se toman en cuenta las ideas y hay conversaciones criticas. En relación a las áreas de mejora, plantean: mejorar la comunicación; dirigir los reclamos al jefe y no al personal en público; considerar más el desempeño global para hacer las evaluaciones; incluir más personal; mayor prudencia y confidencialidad; hacer un manual de procedimientos; mayor comunicación y mejorar el nivel técnico. Dos personas mencionan que hay muchas mujeres y eso se presta a más conflictos.

El grupo gerencial plantea que las fortalezas del trabajo en equipo entre ellos, se basa en que escuchan las ideas o críticas de los demás; una de las personas agrega que hay muy buena interacción y respeto entre los gerentes. Como áreas de mejora plantean: ser más comprometidos con los tiempos de

entrega y hacer más reuniones. Algunas personas mencionan: ser más planificados y organizados; hacer más mediciones de efectividad y mejorar la comunicación.

En cuanto a las fortalezas del trabajo en equipo en Aggreko el grupo gerencial opina: hacen lo que se les pide; hay buena comunicación; hay buena relación interpersonal; muy buena actitud de trabajo; compromiso y se logra cualquier cosa. Como áreas de mejora mencionan: ser más profesionales a través del respeto de los límites y la formalidad en el lugar de trabajo: mejorar la comunicación; las evaluaciones a veces son muy subjetivas; que se definan mejor los roles; dar más recompensas; coaching y crear lazos más fuertes.

En líneas generales, con el análisis de contenido aplicado a los resultados de las entrevistas exploratorias, se puede afirmar que la población total, muestra un alto nivel de compromiso con la organización.

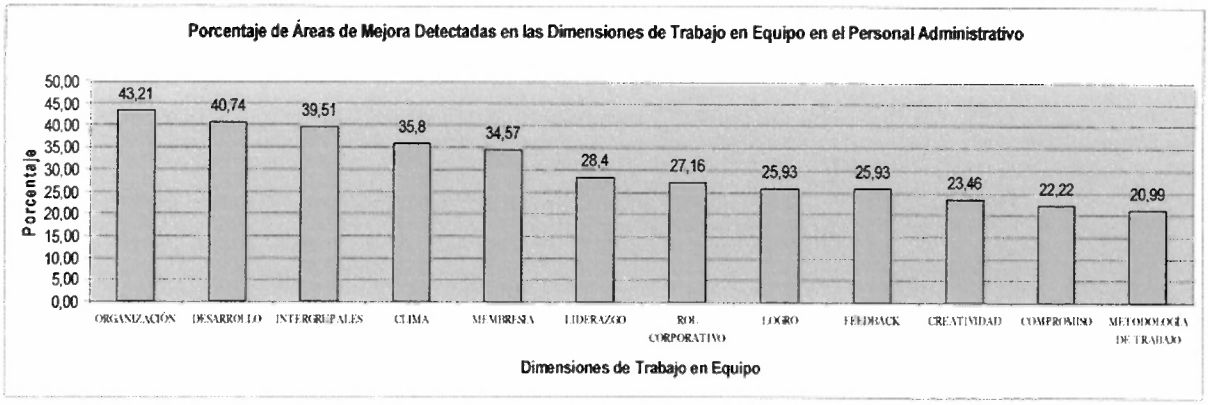
Sin embargo, se presentan limitaciones entre ellos, para solicitar y entregar requerimientos. Se siente más un clima de competencia entre los empleados que de cooperación.

5.2 Aplicación del Instrumento:

Seguidamente, se presentan los resultados tabulados y graficados de la aplicación del instrumento de J.E. Jones & J. J .Jones, el cual fue descrito en el marco teórico. De igual forma, se presentan los resultados separados para cada grupo por las razones ya expuestas.

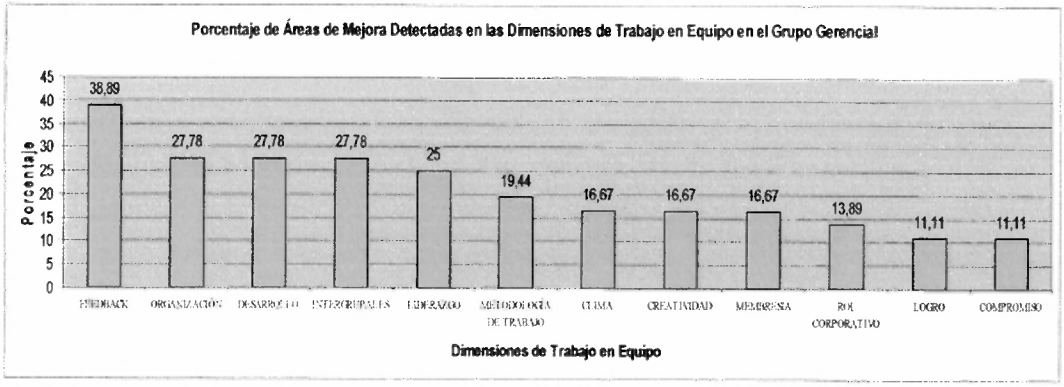
5.2.1 Porcentaje de Áreas de Mejora en las Dimensiones del Trabajo en Equipo según el Personal Administrativo y el Grupo Gerencial

Gráfico 1



Según las respuestas dadas por el personal administrativo, la dimensión del trabajo en equipo en Aggreko que presenta un porcentaje más alto de áreas de mejora es la organización, con un 43,21% . En segundo lugar se encuentra el desarrollo con 40,74% del equipo y en tercer lugar las relaciones entre equipos con 39,51% . Otras dimensiones que obtuvieron porcentajes de áreas de mejora sobre el 30% son el clima (35,8%) y la membresía (34,57%) Las demás dimensiones obtuvieron porcentajes entre el 20% y el 28%, resultando la metodología de trabajo (20,99%) y el compromiso (22,22%) las dimensiones con menor porcentaje de áreas de mejora detectadas.

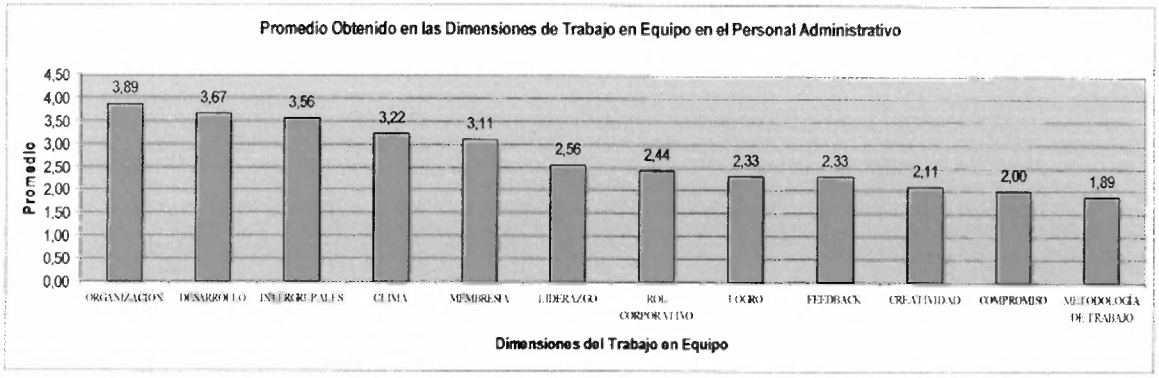
Gráfico 2



En relación a las respuestas dadas por el grupo gerencial, la dimensión que presenta mayor porcentaje de oportunidades de mejora es el feedback con 38,89% En segundo lugar está la organización, el desarrollo y las relaciones intergrupales, todas con 27,78% que también fueron reportadas por el personal administrativo como las principales áreas de mejora. Las demás dimensiones se encuentran en un porcentaje entre 11% y 25%. Cabe destacar que el compromiso(11,11%) es una de las dimensiones que presenta menor porcentaje de áreas de oportunidad, que también fue percibido de este modo por el personal administrativo.

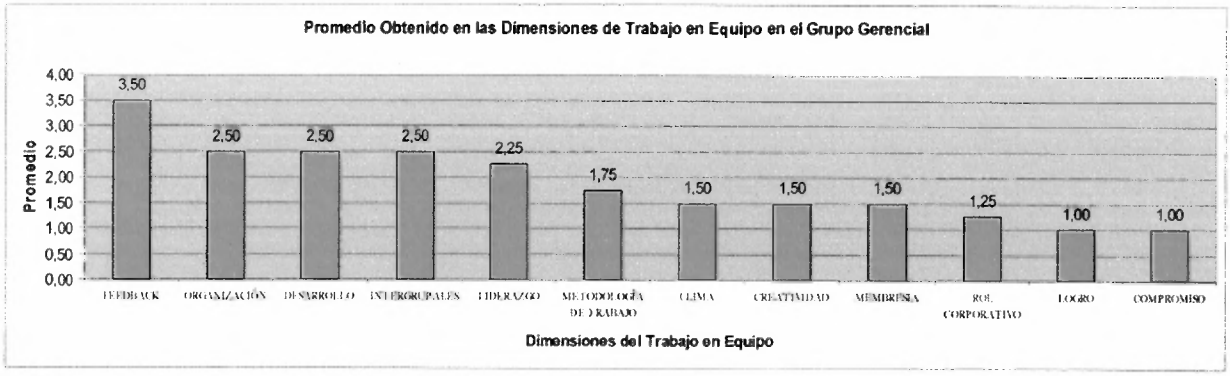
5.2.2 Promedio de Áreas de Mejora identificadas por Participante en las Dimensiones del Trabajo en Equipo según el Personal Administrativo y el Grupo Gerencial

Gráfico 3



El promedio de respuestas afirmativas dadas por el personal administrativo en cada dimensión, oscila entre 1,89 y 3,89, siendo el rango entre 1 y 9. En este sentido el promedio más alto de áreas de mejora detectadas se presentan en las dimensiones de organización, desarrollo y relaciones intergrupales; mientras que las dimensiones de menor promedio de oportunidades de mejora identificadas son compromiso y metodología de trabajo.

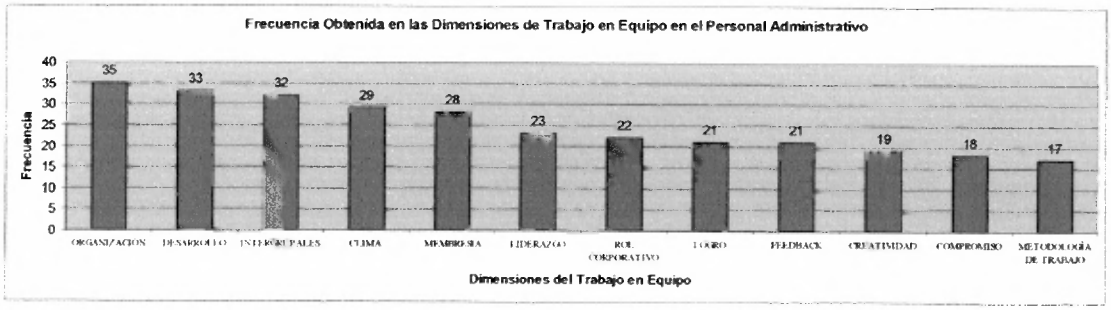
Gráfico 4



En relación al grupo gerencial, el promedio de áreas de mejora detectadas en cada dimensión, oscila entre 1,00 y 3,50, con un rango entre 1 y 9. Las dimensiones con mayor promedio de oportunidades de mejora detectadas por los miembros del grupo gerencial son feedback, organización, desarrollo y relaciones intergrupales; mientras que las dimensiones con menor promedio fueron el logro y el compromiso.

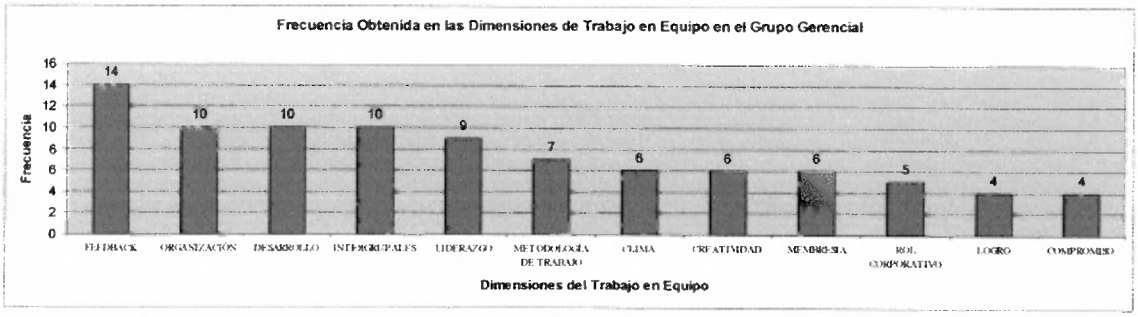
5.2.3 Frecuencia de Áreas de Mejora identificadas por Participante en las Dimensiones del Trabajo en Equipo según el Personal Administrativo y el Grupo Gerencial

Gráfico 5



Teniendo en cuenta el número de áreas de mejora identificadas por el personal administrativo en cada dimensión del trabajo en equipo, tenemos que las dimensiones que presentan mayor frecuencia son organización, desarrollo y relaciones intergrupales; mientras que metodología de trabajo y compromiso son las que presentan menor número de áreas de mejora identificadas.

Gráfico 6



En el grupo gerencial las dimensiones de mayor número de áreas de mejora detectadas son feedback, organización, desarrollo y relaciones intergrupales, mientras que logro y compromiso fueron las dimensiones con menor número de áreas de mejora mencionadas.

5.2.4 Ítems Respondidos Afirmativamente por la Mayoría de los Participantes del Personal Administrativo y el Grupo Gerencial

Tabla 1

DIMENSIÓN	ÍTEM	PERSONAL ADMINISTRATIVO	GRUPO GERENCIAL
LIDERAZGO	37.El líder del grupo recibe poca información sobre como el grupo ve su actuación.	44,44%	**75%**
MEMBRESIA	2.El trabajo de equipo mejoraría si sus miembros incrementaran la calidad de sus destrezas técnicas	**77,78%**	50%
	62. Necesitamos insumo de nuevos conocimientos y destrezas para hacer del equipo un equipo completo.	**55,56%**	25%
CLIMA	28.Sería de gran ayuda si el equipo pudiera tener sesiones de "fortalecimiento de la comunicación" más a menudo.	**88,89%**	**100%**
	52.Se ha colocado mucho énfasis en "estar conforme y de acuerdo con"...	**55,56%**	0%
ORGANIZACIÓN	8.Los objetivos individuales de algunos miembros del equipo no congenian con los de otros miembros del equipo	**66,67%**	25%
	104.No examinamos cómo el equipo pierde el tiempo y gasta su energía	**55,56%**	**75%**
FEEDBACK	57.Nos beneficiaríamos de una asesoría imparcial sobre la forma como trabajamos.	44,44%	**75%**
	81.Nuestra actuación mejoraría si la crítica constructiva fuera promovida	**55,56%**	**75%**
DESARROLLO	46.Se utiliza poco tiempo y esfuerzo en el desarrollo y entrenamiento individual.	**66,67%**	50%
	58.La mayor parte de los miembros del equipo han sido entrenados únicamente en su disciplina	**55,56%**	50%
RELACIONES INTERGRUPALES	60.Algunos errores significativos hubieran podido evitarse si hubiéramos tenido mejor comunicación con otros equipos.	**66,67%**	**75%**
	108.Si trabajáramos mejor con otros equipos nos ayudaría a ser más efectivos.	**66,67%**	**100%**

Los ítems que obtuvieron un alto porcentaje de respuesta en el personal administrativo fueron: se ha puesto mucho énfasis en "estar conforme y de acuerdo con..." (dimensión clima) y los objetivos individuales de algunos miembros del equipo no congenian con los de otros miembros del equipo (organización). Estos ítems sólo fueron considerados por un 25% ó 50% de los participantes del grupo gerencial, sin que se evidenciaran diferencias en las tendencias de respuesta por factores culturales.

En relación al grupo gerencial hay dos ítems que obtuvieron una alta popularidad: el líder del grupo recibe poca información sobre como el grupo ve su actuación (dimensión liderazgo) y nos beneficiaríamos de una asesoría imparcial sobre la forma cómo trabajamos (dimensión feedback). Ambos ítems reflejan la necesidad de recibir retroalimentación sobre su gestión. Estos ítems tuvieron un 44,44% de respuestas afirmativas en el personal administrativo.

Sólo 2 ítems obtuvieron un 0% de respuesta tanto en el personal administrativo como en el grupo gerencial, estos son: en la práctica el equipo rara vez logra sus objetivos (logro) y cuando el equipo tiene una reunión no nos escuchamos los unos a los otros (metodología).

En este sentido, se puede inferir que la percepción del personal administrativo y del grupo gerencial coincide en afirmar que sería de ayuda si el equipo tuviese más sesiones de fortalecimiento de la comunicación, que corresponde a la dimensión de clima organizacional.

Así también coinciden en la dimensión organización, al considerar que no se examina como el equipo pierde el tiempo y gasta energía. En relación a la dimensión feedback, coinciden estos dos grupos en considerar que la actuación del grupo mejoraría si fuera promovida la crítica constructiva.

En cuanto a las relaciones intergrupales, ambos grupos coinciden en que algunos errores pudieron haberse evitado a través de una mejor comunicación con los otros equipos; también coinciden en que trabajar mejor con otros equipos los ayudaría a ser más efectivos.

Por otro lado se puede afirmar que el personal administrativo considera que el equipo mejoraría si sus miembros incrementarán la calidad de sus destrezas técnicas, mientras que sólo los miembros del grupo gerencial que son venezolanos coincidieron con esta percepción.

Otros ítems relacionados con el conocimiento y desarrollo del equipo también obtuvieron un alto porcentaje de oportunidades de mejora, tales como: necesitamos insumos de nuevos conocimientos y destrezas para hacer del equipo un equipo completo (dimensión membresía); se utiliza poco tiempo y esfuerzo en el desarrollo y entrenamiento individual y la mayor parte de los miembros del equipo han sido entrenados sólo en su disciplina (dimensión desarrollo).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizados e interpretados los resultados, se puede concluir con la investigación, que entre las fortalezas detectadas en el trabajo en equipo en Aggreko Venezuela, se encuentra, en primer lugar que los miembros de los departamentos perciben propósitos y planes de acción comunes. El grupo gerencial comparte la visión de satisfacer a los clientes.

En la relación entre los Gerentes de área y el personal del departamento hay apertura a las nuevas ideas y las personas se sienten escuchadas. En el grupo gerencial también se evidencia esta receptividad.

El personal manifiesta orientación a los resultados, se consideran capaces y dispuestos a lograr las metas, objetivos o tareas que se le asignen. En general se perciben buenas relaciones interpersonales.

De igual forma, se percibe un alto nivel de compromiso con el trabajo que se realiza en toda la organización y con la empresa en sí. Hay un alto nivel de identificación por parte de los empleados hacia la compañía.

En cuanto a las oportunidades de mejora detectadas en el trabajo en equipo en Aggreko, se recomienda en cuanto a la dimensión organización, trabajar en la evaluación de los equipos y en hacer coincidir más los intereses individuales de los miembros del departamento.

Con respecto a la dimensión desarrollo, se requiere aumentar el conocimiento técnico y promover el enriquecimiento profesional y personal de los empleados.

Las relaciones entre los departamentos se ven afectadas por la comunicación. Es importante trabajar este proceso, en cuanto a los Gerentes y supervisores trabajar la comunicación asertiva para hacer las solicitudes al personal y dar feedback. En cuanto al personal administrativo desarrollar una comunicación formal.

También sería significativo hacer más reuniones formales con el fin de crear más espacios en los cuales pueda fluir la comunicación entre las áreas.

El grupo gerencial en la dimensión feedback, plantea como una de las áreas de oportunidad recibir retroalimentación de su propio grupo, más apertura hacia la crítica constructiva y recibir asesoría imparcial sobre la forma de trabajar. En este sentido, se pueden crear más espacios para la retroalimentación gerencial.

Se sugiere definir claramente las responsabilidades y los niveles de autoridad, ya que los empleados afirman sentir que esto es relevante para cumplir con sus funciones.

Finalmente, para otras investigaciones de esta índole, en donde el objetivo es diagnosticar una situación particular de una organización, se recomienda a los consultores agudizar su sentido de observación. Esto con el fin de poder inferir e identificar cómo se sienten los empleados sobre la empresa y las respuestas que dan a cada una de las preguntas realizadas en las entrevistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (1999) *El proyecto de investigación.* (3era Ed.) Caracas: Orial

Cummings, T & Worley C. (2007) *Desarrollo Organizacional y Cambio.* (8va Ed.) México: Cengage Learning

Dominguez, C (2011) *Transición hacia el trabajo en equipo en la empresa Zofradith Productos Químicos C.A.* Trabajo especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Galindo, R. (2001) Diagnóstico *Organizacional sobre trabajo en equipo en el Banco del Caribe (Área de Gestión)* Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Garza M., A. (2007) *Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades* (7ma Ed.) México D.F.: El Colegio de México.

Hellriegel D. & Slocum J. (2009) *Comportamiento Organizacional* (12va Ed.) México D.F.: Cengage Learning

Hernández Sampieri, R. & Col (2006) *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill. Recuperado en febrero 1°, 2012 de http://es.scribd.com/doc/415928/Hernandez-Sampieri-R

Katzenbach, J. (2000) *El trabajo en equipo Ventajas y dificultades.* Barcelona: Ediciones Granica S.A. Recuperado en enero 23, 2012 de http://books.google.co.ve/books?id=phByqWOFpWEC&pg=PA370&dq=John

+Katzenbach+Trabajo+de+equipo&hl=es&sa=X&ei=nW0gT8WjKIi40AGxp9UJ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=John%20Katzenbach%20Trabajo%20de%20equipo&f=false

Katzenbach, J. y Smith, D. (1993) *La disciplina de los equipos.* Boston: Universidad de Harvard.

Katzenbach, J y Smith, D. (1996) *Sabiduría de los equipos.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado en enero 23, 2012 de http://books.google.co.ve/books?id=azyl8qgGgnoC&printsec=frontcover&dq=Jon+R.+Katzenbach+y+Douglas+K.+Smith&hl=es&sa=X&ei=4KEgT_iKGa220QGl0YSBCQ&ved=0CDoQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false

Krippendorff, K. (1990) *Metodología de Análisis de Contenido Teoría y práctica.* Buenos Aires: Ediciones Paidós. Recuperado en enero 23, 2012 de http://books.google.co.ve/books?id=LLxY6i9P5S0C&printsec=frontcover&dq=an%C3%A1lisis+de+contenidos&hl=es&sa=X&ei=7cYgT9vdBKL00gHB04XeCA&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20de%20contenidos&f=false

La Torre, A. (2007) *Investigación Acción, conocer y cambiar la práctica educativa.* Barcelona: Editorial Grao.

Namakforoosh, M. (2005) *Metodología de la Investigación.* México: Limusa.

Sabino, C. (2000). *El Proceso de Investigación.* (2da Ed.). Caracas: Editorial Panapo.

Terán, M. (2009) *Diagnóstico Organizacional a la Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI)* Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Vásquez, L. & Col. (2006) *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas a la salud.* Barcelona: Publicaciones de la Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado en enero 23, 2012 de http://books.google.co.ve/books?id=o2n57QYwMDIC&pg=PA53&dq=Introducci%C3%B3n+a+la+t%C3%A9cnicas+cualitativas+de+investigaci%C3%B3n+aplicadas+a+la+salud&hl=es&sa=X&ei=mxwrT9i7GYvkggf-ud3UDw&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Introducci%C3%B3n%20a%20la%20t%C3%A9cnicas%20cualitativas%20de%20investigaci%C3%B3n%20aplicadas%20a%20la%20salud&f=false

Winter, R. (2000) *Manual de Trabajo en Equipo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado enero 24, 2012 de http://books.google.co.ve/books?id=fQbICMgMCLAC&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo&hl=es&sa=X&ei=JeghT_nkD6PL0QH1_tzjCA&sqi=2&ved=0CDgQ6AEwAg#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false

Zapata, O. (2005) *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas.* México: Editorial Pax.

ANEXOS

FICHA TÉCNICA AGGREKO

Nombre de la Organización: AGGREKO DE VENEZUELA, C.A , fue creada el 19 de Marzo de 2003 y forma parte del grupo de empresas denominado AGGREKO INTERNACIONAL PROYECT

Tipo de Organización: Privada.

Sector o nicho de la organización: Aggreko da soporte a empresas, pymes y multinacionales, ofreciendo refrigeración para emergencias y suministro de energía eléctrica portátil.

Naturaleza del Negocio: Aggreko se dedica al alquiler de generador industrial para ofrecer energía temporal especializada. Aggreko mantiene el liderazgo mundial en el mercado de la energía temporal ofreciendo innovadoras soluciones de alquiler implementadas por trabajadores altamente cualificados.

Visión de la Organización: Ser el Líder Mundial en el Mercado especializado de energía.

Misión de la Organización: Ofrecer soluciones de energía especializada que sean entregadas por nuestro personal de alta calidad, de tal manera que nuestra lista mundial de clientes satisfechos y a largo plazo, crezca continuamente.

Valores:

- Liderazgo en el mercado a un nivel global.
- Proporcionar valor agregado que sea reconocido y buscado por nuestros clientes.
- Construir y mantener relaciones a largo plazo con clientes.
- Seguridad de todos los niveles de nuestras operaciones y la protección del medio ambiente.
- Personas viviendo la "Personalidad Aggreko" de compromiso, entusiasmo e iniciativa.
- Constante Innovación y la creación de oportunidades.
- Honestidad e integridad.
- La reputación de Aggreko.
-

Necesidad Sentida: Los voceros de la organización, conformada por 13 empleados de los cuales diez son personal administrativo y tres son gerentes, indicaron que se sienten incómodos respecto a la comunicación de los equipos de trabajo.

Necesidad Detectada: A través de los primeros contactos se detecta que existe una oportunidad de mejora en el funcionamiento de los equipos de trabajo para incrementar su efectividad.

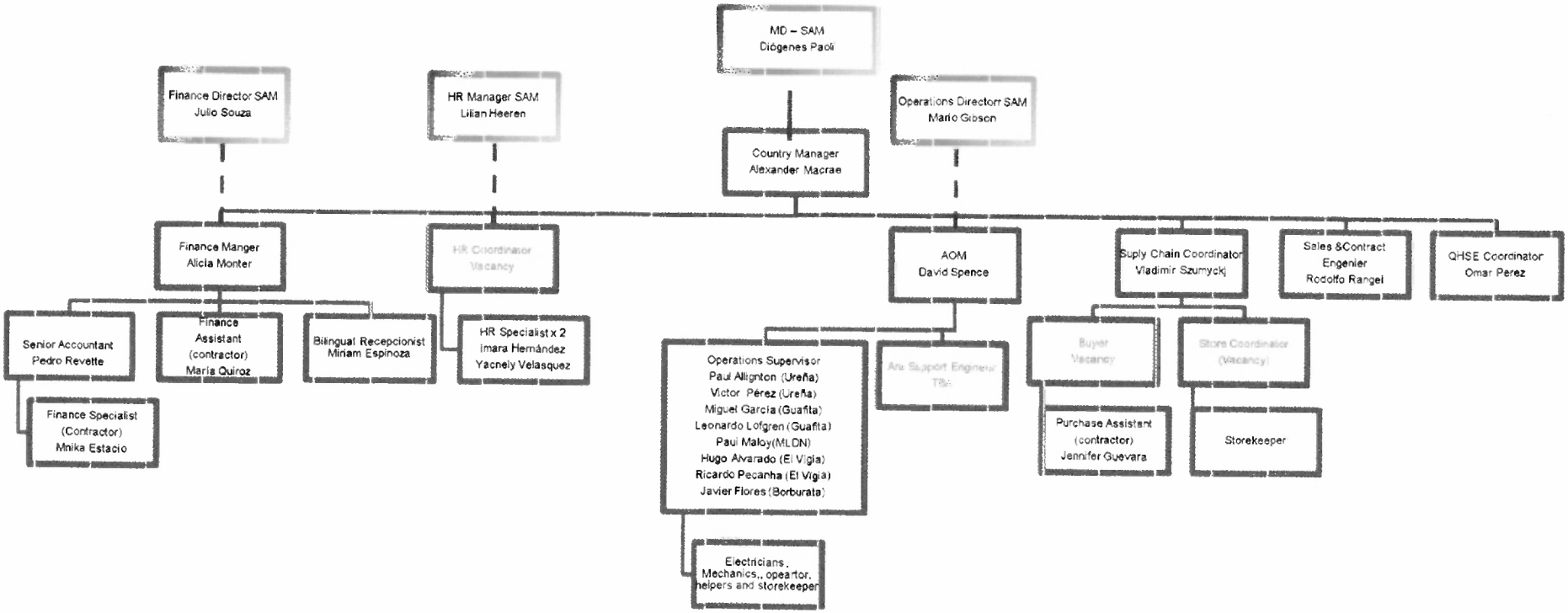
Dirección Completa: Av. Venezuela. Torre Lamaletto, Piso 5, Oficina única. Urbanización El Rosal. Caracas. Tlf: 212 - 7503072

Persona de contacto: Yacnely Velásquez / TLF: (212) 9528915

Datos Adicionales: Aggreko es una transnacional con 133 sedes en 31 países, cuya sede principal se encuentra en Dubai.

aggreko

Organigrama



ENTREVISTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE AGGREKO

INTRODUCCIÓN: A continuación le haremos unas preguntas para conocer la percepción que usted posee sobre el trabajo en equipo en Aggreko. Esto con el fin de detectar cualquier oportunidad de mejora, y así, poder desarrollar estrategias que permitan fortalecer su departamento.

Es importante que tenga en cuenta que requerimos su absoluta sinceridad en las respuestas. La entrevista es de carácter confidencial, la información que suministre solo será conocida exclusivamente por los consultores a cargo del proyecto.

Departamento:_____
Cargo: _____

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es el propósito común que percibe en su departamento?

2. Nombre los objetivos específicos que usted considera que permiten lograr el propósito común ¿Qué acciones compartidas permiten lograr el propósito común en Aggreko?

3. ¿Cómo describiría su nivel de compromiso con las tareas y objetivos propuestos en su departamento?

4. ¿Cómo percibe el compromiso de los otros miembros del departamento con las tareas y los objetivos a lograr?

5. ¿Cómo percibe el compromiso de los miembros de los otros departamentos con el logro de la misión y los objetivos de Aggreko?

6. ¿Cómo se distribuyen las tareas en su departamento para el logro de los objetivos?

7. ¿Cómo percibe el aporte de cada uno de los miembros de su departamento para el logro de los objetivos?

8. ¿Cómo son las reuniones que realizan en su departamento en pro del cumplimiento de los objetivos?

9. ¿Quién o quienes planifican las reuniones y las agenda?

10. ¿Cómo se siente cuando plantea una idea en su departamento?

11. ¿Cómo percibe la cohesión entre los miembros de su departamento?

12. ¿Cómo percibe que la cohesión entre los miembros de Aggreko?

13. ¿Cómo resuelven los problemas que se presentan en el departamento? Por favor nos cuenta una situación problemática.

14. Describa cómo es el proceso de toma de decisiones en el departamento ¿Considera que genera beneficios? ¿se hace por consenso?

15. ¿Con qué departamentos te relacionas?

16. ¿Cómo es la comunicación con esos departamentos?

17. ¿Cuáles son los aspectos positivos del trabajo en equipo en su departamento?

18. ¿Cuáles son los aspectos a mejorar en el trabajo en equipo en su departamento?

19. ¿Cuáles son los aspectos positivos del trabajo en equipo en Aggreko?

20. ¿Cuáles son los aspectos a mejorar en el trabajo en equipo en Aggreko?

ENTREVISTA PARA EL PERSONAL GERENCIAL DE AGGREKO

INTRODUCCIÓN: A continuación le haremos unas preguntas para conocer la percepción que usted posee sobre el trabajo en equipo en Aggreko. Esto con el fin de detectar cualquier oportunidad de mejora, y así, poder desarrollar estrategias que permitan fortalecer su departamento.

Es importante que tenga en cuenta que requerimos su absoluta sinceridad en las respuestas. La entrevista es de carácter confidencial, la información que suministre solo será conocida exclusivamente por los consultores a cargo del proyecto.

Departamento:_____
Cargo: _____

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es el propósito común que percibe en el grupo gerencial?

2. Nombre los objetivos específicos que usted considera que permiten lograr el propósito común ¿Qué acciones compartidas permiten lograr el propósito común en Aggreko?

3. ¿Cómo describiría su nivel de compromiso con las tareas y objetivos propuestos en el grupo gerencial?

4. ¿Cómo percibe el compromiso de los otros miembros del grupo gerencial con las tareas y los objetivos a lograr?

5. ¿Cómo percibe el compromiso de los miembros de los otros departamentos con el logro de la misión y los objetivos de Aggreko?

6. ¿Cómo se distribuyen las tareas en el grupo gerencial para el logro de los objetivos?

7. ¿Cómo percibe el aporte de cada uno de los miembros del grupo gerencial para el logro de los objetivos?

8. ¿Cómo son las reuniones que realizan en el grupo gerencial en pro del cumplimiento de los objetivos?

9. ¿Quién o quienes planifican las reuniones y las agendas?

10. ¿Cómo se siente cuando plantea una idea en el grupo gerencial?

11. ¿Cómo percibe la cohesión entre los miembros del grupo gerencial?

12. ¿Cómo percibe la cohesión entre los miembros de Aggreko?

13. ¿Cómo resuelven los problemas que se presentan en el grupo gerencial? Por favor nos cuenta una situación problemática.

14. Describa cómo es el proceso de toma de decisiones en el grupo gerencial ¿Considera que genera beneficios? ¿se hace por consenso?

15. ¿Con qué departamentos se relaciona?

16. ¿Cómo es la comunicación con esos departamentos?

17. ¿Cuáles son los aspectos positivos del trabajo en equipo el grupo gerencial?

18. ¿Cuáles son los aspectos a mejorar en el trabajo en equipo en el grupo gerencial?

19. ¿Cuáles son los aspectos positivos del trabajo en equipo en Aggreko?

20. ¿Cuáles son los aspectos a mejorar en el trabajo en equipo en Aggreko?

REVISIÓN **DEL EQUIPO: CUESTIONARIO**

© J.E. Jones & J. J .Jones

Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building
University Associates Publishers, La Jolla, CA, U.S.A, 1979.

A continuación encontrarás 108 afirmaciones. Piensa en cada una de ellas con relación al equipo de Operaciones. Utiliza la hoja de respuestas que se ha entregado para responder a las afirmaciones. Si sientes que una afirmación es ampliamente verdadera y está relacionada con la actuación del equipo al que perteneces, marca una "X" en la casilla que tiene el número de la afirmación en la hoja de respuestas. Si sientes que una afirmación no es verdadera y no corresponde a conducta del equipo, entonces deja el espacio vacío, sin marcar.

Trabaja metódicamente a través del cuestionario, respondiendo a cada pregunta. Habrá momentos cuando te darás cuenta que es difícil responder a una afirmación en particular, trata de responderla de la mejor forma posible. Sería útil anotar al margen de los números aquellas afirmaciones difíciles de responder.

1. El líder y los miembros del equipo utilizan poco tiempo para clarificar lo que esperan y necesitan uno del otro.
2. El trabajo de equipo mejoraría si sus miembros incrementaran la calidad de sus destrezas técnicas.
3. La mayor parte de los miembros sienten que los propósitos del equipo son difícilmente válidos.
4. La gente de este equipo a menudo no es franca y abierta entre sí.
5. Los objetivos de nuestro equipo no están realmente claros.
6. Los miembros del equipo se sienten inseguros sobre la contribución que el equipo hace a la organización.
7. Raramente logramos progresos en las reuniones de equipo.
8. Los objetivos individuales de algunos miembros del equipo no congenian con los de otros miembros del equipo.
9. Cuando los miembros del equipo son criticados a menudo sienten una gran vergüenza.
10. A los nuevos miembros se les deja a menudo que ellos mismos encuentren su propio lugar en el equipo.
11. Pocas ideas nuevas son generadas en el equipo.
12. Muy a menudo ocurren conflictos entre nuestro equipo y otros grupos.
13. El líder del equipo tolera muy raramente los esfuerzos de liderizar que realizan otros miembros del equipo.
14. Algunos miembros del equipo son incapaces de manejar los requerimientos actuales de su trabajo.
15. Los miembros del equipo no están realmente comprometidos con su éxito.
16. En las discusiones de grupo los miembros del equipo a menudo esconden sus motivos reales.
17. En la práctica el equipo rara vez logra sus objetivos.
18. Otros componentes de la organización no entienden claramente nuestra contribución como equipo.
19. Cuando el equipo tiene una reunión no nos escuchamos los unos a los otros.
20. Los miembros del equipo tienen incertidumbre sobre los roles individuales con relación al equipo.
21. A menudo los miembros del equipo se abstienen de criticarlo para "no hundir el barco".

22. El potencial de algunos miembros del equipo no está siendo desarrollado.
23. Los miembros del equipo son cautelosos en sugerir nuevas ideas.
24. Nuestro equipo no tiene relaciones constructivas con algunos de los otros equipos dentro de la organización.
25. Los miembros del equipo sienten incertidumbre en cuanto a la posición que ocupan con respecto al líder.
26. Nuestra combinación de destrezas es inapropiada para el trabajo que hacemos.
27. No tengo un sentimiento fuerte de pertenencia al equipo.
28. Sería de gran ayuda si el equipo pudiera tener sesiones de "limpieza de canales" más a menudo.
29. En la práctica se aceptan bajos niveles de logro.
30. Si el equipo se desintegrara la organización no sentiría su perdida.
31. Las reuniones del equipo a menudo parecen que carecieran de un enfoque metódico.
32. No se revisan regularmente los objetivos y prioridades individuales.
33. El equipo no es bueno para aprender de sus errores.
34. Los miembros del grupo tienden a no demostrar iniciativa en actualizarse o desarrollarse a sí mismos.
35. Nosotros tenemos reputación de estar "empantanados".
36. El grupo no responde suficientemente a las necesidades de otros equipos en la organización.
37. El líder del grupo recibe poca información sobre como el grupo ve su actuación.
38. La gente fuera del grupo nos considera poco calificados para cumplir con los requerimientos de trabajo.
39. Yo no estoy preparado para "darle la cara" al grupo.
40. A menudo asuntos importantes se ocultan y esconden y no son tratados abiertamente.
41. Se dan pocos estímulos a los individuos para que puedan crecer por sí mismos.
42. Hay confusión entre el trabajo de este grupo y el trabajo de otros.
43. Los miembros del grupo muy pocas veces planifican o preparan sus reuniones.
44. Si alguno de los miembros del grupo falta a su trabajo simplemente este no se realiza.
45. Intentos de revisar los acontecimientos del grupo críticamente se ven negativos y dañinos.
46. Se utiliza poco tiempo y esfuerzo en el desarrollo y entrenamiento individual.
47. Este equipo rara vez innova cualquier cosa.
48. No buscamos activamente desarrollar nuestras relaciones de trabajo con otros equipos.
49. El equipo podría tomar mejores decisiones si sus miembros tomaran la iniciativa.
50. El nivel de calidad del equipo como un todo es muy bajo.
51. Algunos miembros del equipo encuentran difícil comprometerse en hacer su trabajo bien.
52. Se ha colocado mucho énfasis en "estar conforme y de acuerdo con"...
53. La energía del equipo es absorbida en forma improductiva y se no dirige a la obtención de resultados.
54. El rol de nuestro equipo no ha sido claramente identificado dentro de la organización.
55. El equipo no invierte tiempo para considerar y revisar como ataca los problemas.
56. Se necesita una gran mejoría en la comunicación entre los miembros del equipo.
57. Nos beneficiaríamos de una asesoría imparcial sobre la forma como trabajamos.
58. La mayor parte de los miembros del equipo han sido entrenados únicamente en su disciplina.
59. Las buenas ideas parecen perderse.

60. Algunos errores significativos hubieran podido evitarse si hubiéramos tenido mejor comunicación con otros equipos
61. El líder del equipo a menudo toma decisiones sin consultarlas con los miembros del equipo.
62. Necesitamos insumo de nuevos conocimientos y destrezas para hacer del equipo un equipo completo.
63. Me gustaría sentirme más motivado trabajando en equipo.
64. Las diferencias entre los miembros del equipo rara veces son discutidas abiertamente.
65. No se dedica tiempo en preguntar si los esfuerzos que hemos realizado son válidos.
66. No tenemos una forma adecuada de establecer los objetivos y estrategias de nuestro equipo.
67. Nosotros a menudo nos sentimos ahogados cuando un problema difícil se discute en la reunión de equipo.
68. El equipo no tiene recursos y procedimientos administrativos adecuados.
69. Nos falta las destrezas para revisar en forma constructiva nuestra efectividad.
70. El equipo no toma ninguna acción para desarrollar a sus miembros.
71. Nuevas ideas ajenas al equipo rara veces son aceptadas.
72. En esta organización los equipos y departamentos tienden a competir más que colaborar.
73. El líder del equipo no adapta su estilo a las circunstancias cambiantes.
74. Nuevos miembros del equipo a veces carecen de las destrezas necesarias.
75. Nadie está trabajando fuertemente para hacer de este un equipo ganador.
76. Los individuos de este equipo realmente no llegan a conocerse unos a otros como seres humanos.
77. Parecemos más preocupados de dar una buena imagen aparente que en lograr resultados.
78. La organización no utiliza la visión y destrezas que el equipo tiene para ofrecerle.
79. Tenemos reuniones de equipo y no examinamos adecuadamente su propósito.
80. Funcionamos más en forma rígida y no somos suficientemente flexibles al utilizar los recursos del equipo.
81. Nuestra actuación mejoraría si la crítica constructiva fuera promovida.
82. Los individuos en situación de retiro o en una posición incierta son ignorados a menudo.
83. Seria justo decir que el equipo tiene una visión reducida.
84. Algunos de los otros equipos o departamentos de la organización parecen tener una pobre opinión de nosotros.
85. El líder del equipo no es lo suficientemente sensible a las diferentes necesidades de cada miembro.
86. Algunos miembros del equipo no se adaptan a las necesidades del mismo, a pesar de esfuerzos hechos para ayudarlos.
87. Si un miembro del equipo se haya ante dificultades usualmente se le deja para que resuelva el problema por sí solo.
88. Hay grupúsculos y maniobras políticas en el equipo.
89. Nada de lo que nosotros hacemos podría ser descrito como excelente.
90. Los objetivos del equipo no han sido sistemáticamente relacionados a los objetivos de toda la organización.
91. Las decisiones que se toman en las reuniones no son registradas en forma adecuada ni activadas a posteriori.
92. Los miembros del equipo podrían colaborar mucho más si ellos examinan la posibilidad de cooperar persona a persona.

93. Se utiliza poco tiempo en revisar lo que el equipo hace, cómo trabaja y cómo mejorarlo.
94. Una persona que cuestiona las prácticas establecidas en el equipo probablemente sería rechazada.
95. Solamente pocos miembros del equipo sugieren nuevas ideas.
96. No llegamos a conocer a la gente que trabaja en otros equipos dentro de la organización.
97. No sé si nuestro equipo está representado adecuadamente en los niveles más altos de la organización.
98. Algunos miembros del equipo necesitan un desarrollo considerable para realizar su trabajo efectivamente.
99. Los miembros del equipo están comprometidos con objetivos individuales a expensar de aquellos del grupo.
100. Los desacuerdos entre los miembros del equipo pocas veces son tratados abierta y profundamente y los puntos de vista diferentes no son escuchados totalmente.
101. A menudo fallamos en terminar las cosas satisfactoriamente.
102. No trabajamos dentro de líneas estratégicas claras.
103. Nuestras reuniones no resuelven adecuadamente todos los temas que deben ser tratados.
104. No examinamos cómo el equipo pierde el tiempo y gasta su energía.
105. Tomados resoluciones pero básicamente no aprendemos de nuestras errores.
106. Los individuos no son motivados a salir fuera del equipo para ampliar sus destrezas y conocimiento personal.
107. A menudo las ideas creativas no son seguidas por una acción definitiva.
108. Si trabajáramos mejor con otros equipos nos ayudaría a ser más efectivos.

EQUIPO- CUESTIONARIO DE REVISIÓN

HOJA DE RESPUESTA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII

EQUIPO: CUESTIONARIO DE REVISIÓN

RESULTADOS

Bloqueador	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Totales	Prioridad
I Liderazgo											
II Membresía											
III Compromiso											
IV Clima											
V Logros											
VI Roi Corporativo											
VII Métodos de trabajo											
VIII Organización del equipo											
IX Feedback											
X Desarrollo individual											
XI Creatividad											
XII Relaciones intergrupales											

PROPÓSITO

1. Apoyar al grupo de trabajo en la identificación de sus fortalezas y debilidades.
2. Determinar si el grupo posee la energía y deseo de convertirse en un equipo.
3. Ayudar al equipo a asumir las características de un equipo eficiente de trabajo.

PROCESO

Los consultores explican brevemente los objetivos del eventos y los propósitos del cuestionario así como su forma de contestarlo y cómo lo procesaran y los resultados que les devolverán.

Luego los consultores distribuyen los cuestionarios para ser respondidos. Se les pide que totalicen la hoja de respuesta por categoría sumando en forma vertical y colocando el resultado en las casillas con números romanos.

Los consultores recogen los instrumentos para tabularlo luego, o trasladar los resultados de los participantes a un rotafolio para procesarlos enseguida.

Procesada la información, los consultores animan una discusión acerca datos obtenidos, donde los participantes pueden responder a las siguientes preguntas:

¿Cuán válidos son los resultados obtenidos para ustedes?
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades más significativas del equipo?
¿Con que recursos cuentan para mantener sus fortalezas y trabajar con sus debilidades haciéndose más efectivos?

Es muy importante determinar con el grupo la última pregunta y trabajando con ellas paras que se den cuentan que tiene elementos para convertirse en un equipo de alto desempeño.

Al concluir la discusión y el análisis, el grupo como un todo y facilitado por los consultores, han de decidir cómo proceder de ahora en adelante en su proceso de formación o fortalecimiento de equipo.

MATRIZ DE RESPUESTAS DADAS POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGÚN LA DIMENSIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO Y LA PREGUNTA

		PARTICIPANTES								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
DIMENSIÓN	PREGUNTAS	FINANZAS	FINANZAS	FINANZAS	FINANZAS	COMPRAS	COMPRAS	RRHH	RRHH	COMPRAS
Propósito y Objetivos	¿Cuál es el propósito común que percibe en su departamento?	Sacar A en las auditorias, en una escala de la A a la D. Y no tener errores en facturas, pagos y conciliaciones.	Que el trabajo salga mejor, planificarse y eso…	Hacer el cierre contable efectivo. Lo logramos generalmente. Es llevar todo en armonía	Cuidar las finanzas de la empresa. Tener a tiempo las solvencias y la contabilidad.	Cubrir las necesidades y requerimientos de la empresa. Buscar los mejores precios para procedimientos.	Estamos orientados a satisfacer las necesidades de planta. Ya sean herramientas, bienes, residencias.	Dar resultados en un tiempo óptimo a las solicitudes del personal y los departamentos que interactúan.	Resolver las cosas. Brindar atención al personal. Nuestro propósito es que lasa cosas salgan y salgan bien. Y no salga información confidencial.	Aprendizaje. Más allá de medir resultados al equipo, se le pide que aprenda.
	Nombre los objetivos específicos que usted considera que permiten lograr el propósito común. ¿Qué acciones compartidas permiten lograr el propósito común en Aggreko?	Mantener ordenado el archivo de los doc. Que se sientan cómodas las personas que vienen del extranjero. Lograr excelentes resultados en las auditorias	Darle feedback a nuestro supervisor cuando no los pide. Se hacen reuniones y siempre estamos evaluando lo que queremos y hacemos reuniones de seguimiento.	Planes de acción, cronograma de actividades para medir el rendimiento	Recibir las facturas, cumplir los requerimientos. Nos repartimos el trabajo, somos todoras, tuvimos que reorganizar el trabajo por la salida del contador. Se saca lo que sea prioridad.	Identificar la necesidad, buscar la cotización, llamar al proveedor, comprar, pasar a Finanzas la factura.	Se hace seguimiento de las solicitudes, se atienden las solicitudes, proporcionamos información a los sites, se ofrecen soluciones. Trabajamos con proveedores exclusivos.	Trabajamos la comunicación fluida y constante. Aunque a veces falla. Trabajamos de la mano.	Como tal fijados no, pero si a nivel estratégico: ver las áreas de mejora en RRHH; que no hayan reclamos si no solicitudes; cumplir con todos los requerimientos de afitera; cuando una no está la otra la cubre, poner el área en orden para generar mayor valor agregado.	Permitir errores, los admisibles. Nos reunimos los miércoles, discutimos las debilidades y se va al detalles de girar una instrucción.
Compromiso	¿Cómo describiría su nivel de compromiso con las tareas y objetivos propuestos en su departamento?	Ahora si estoy muy comprometida porque cada uno de nosotros tiene tareas asignadas y me siento más responsable. Antes no me sentía tan comprometida porque una tarea la realizabamos todos	100% comprometida y hay que comprometerse más todavía. Estoy enamorada de mi trabajo con todo lo estresante que es	100%… Lograrlo es… hasta llevarse el laptop hasta la casa	Estoy comprometida pero no vivo para trabajar. Divido muy bien mi vida personal de la laboral. Si tuviera que asignarme un número, sería 6.	Muy comprometida, si tengo que quedarme, me quedo.	100% dedicada al trabajo. Doy siempre lo mejor de mi y reconozco las fallas como parte de mi aprendizaje contrato.	100% comprometida. Soy puntual, presto colaboración, siempre voy más allá.	100% comprometida con mi departamento y con Aggreko. Yo amo a Aggreko! Así tenga áreas de mejora igual que mi departamento.	Alto.
	¿Cómo percibe el compromiso de los otros miembros del departamento con las tareas y los objetivos a lograr?	Pienso que todos somos muy responsables; así el trabajo no sea del cargo nos preocupamos por hacerlo bien por el bienestar de la empresa y estar al día con los proveedores.	No te puedo hablar mucho de ellos porque no comparto mucho… pero he notado ayuda y disposición para hacer las cosas	En un 90% siguió, a pesar de la desmotivación. Se ha sabido separar una cosa de la otra. Primero, es un problema de trato de la misma Gerente. Hay persecución psicológica. Se afucan en los errores. Es un tema de control de las emociones, un tema emocional de liderazgo. Ser consono con lo que piensas y cómo actúas. Y no es un tema personal, es con todos. Eso ha generado rotación de personal. Y eso que ha mejorado. La persona que tiene más tiempo tiene 1 año y pico. Es exigente! Lo entiendo, pero hay que saber expresarse.	La Gerente, debería relajarse un poco más. Los demás, tienen una dedicación normal. Tienen los trabajos al día sin problemas. Nadie debería sentir esa pasión por el trabajo o dejar de hacer cosas por el trabajo.	También su grado de compromiso es alto.	Hay mucho empeño. Ahora tenemos mucho trabajo acumulado pero es llevadero. Todo es distribución y organización.	No es tan comprometida. Responde a sus actividades, está bastante involucrada.	Es Super comprometida tambien con la empresa. Por eso ha vencido muchos miedos. A pesar de los momentos de incertidumbre que hemos tenido por la situación del país, siempre estuvo comprometida.	Bajo. Debido a las condiciones laborales. Falta de claridad en los objetivos y motivación grupal.

	¿Cómo percibe el compromiso de los miembros de los otros departamentos con el logro de la misión y los objetivos de Aggreko?	Pienso que todos hasta el momento! Incluso hay personas que han ascendido dentro de la empresa	Pienso que nos haría falta más organización y más planificación. Es la única observación que hacerles	Si hay compromiso. La gente trabaja en muchas situaciones adversas y se buscan soluciones	Compras es muy dedicado, igual que RRHH. Todos se dedican, le hechan pichón porque sienten que merecen estar aquí. Todos están comprometidos.	Todos son muy comprometidos, sobre todo Finanzas.	Todos trabajan mucho, siempre estamos full. Todos se quedan hasta tarde. Hay iniciativa y siempre responden, todos están siempre disponibles.	Están comprometidos al día, día. Solo cumplen con el trabajo asignado. Cada quien trabaja aparte, por grupos. Falta cohesión.	Hay mucho nivel de compromiso con la org. Hubo un declive que generó desmotivación (no se recibió el bono); pero despues se explico , pero a pesar de eso la gente seguia comprometida. Una de las cosas del perfil Aggreko es que debes estar dispuesto a trabajar 24 x 24.	Medio.
Delegación y Complementariedad	¿Cómo se distribuyen las tareas en su departamento para el logro de los objetivos?	Según los estudios realizados. En el caso de que la Especialista no asista si me corresponde asumir sus tareas.	Por la descripción del cargo y tenemos funciones bien definidas. Y a veces surgen cosas adicionales y se hacen	Las actividades diarias ya están establecidas según el perfil del cargo. Y según las exigencias del jefe de departamento. Tienes actividades a corto, mediano y largo plazo. Pero a veces hay mucho que rehacer lo que ya se hizo.	Todos hacemos todo. Es como una licuadora.	Hacemos reuniones y nos dividimos el trabajo en partes iguales.	De acuerdo a las actividades. Nos reunimos a diario y se reparten las actividades según la complejidad.	Cada quien lleva sus actividades bien delimitadas. A veces compartimos información de procesos o de tareas compartidas. Ahorita no tenemos coordinador.	Equitativamente. Trabajamos mucho en equipo. Nos complementamos para lograr los resultados. Cuando sentimos que hay un desnivel nos redistribuimos las funciones.	Distribución semanal, las actividades están asociadas a los cargos.
	¿Cómo percibe el aporte de cada uno de los miembros de su departamento para el logro de los objetivos?	Bien, todos los obj que nos colocan los hemos logrado. Y siempre que los logramos nos colocan más	Bien! Siempre me han ayudado. No he tenido mayores inconvenientes	Muy necesarios, muy cruciales. Somos una cadena, cada actividad es táctica para cada uno. Porque nosotros somos controladores hacia las demás áreas.	Somos como hermanitas. Nos damos las manos las unas con las otras. Hay mucho apoyo y nos damos fuerzas para apoyarnos y demostrar que podemos solventar todos los problemas.	Positivo, siento que puedo contar con mis compañeras y el Gerente.	Positivo, muy dedicado.	Responsable. Siempre se persigue el objetivo hasta llevarlo a cabo.	Equitativo.	Son buenos pero se pueden mejorar. Es que hay mucho trabajo, y a veces temo delegar para que no se queme el equipo.
Comunicación	¿Cómo son las reuniones que realizan en su departamento en pro del cumplimiento de los objetivos?	Generalmente son individuales. Las reuniones que son grupales generalmente se hacen sólo para empezar una auditoria y cuando se cierran para entregar los resultados.	Normales. A veces son muy exigentes en cuanto al cumplimiento de los objetivos.	Son de acuerdo al área y las actividades en común. Generalmente Gerente, Contador y Especialista. Estas son continuas. Con tesoreria es semanal	Nos escuchamos las unas a las otras.	Todos los días en la mañana para revisar pendientes y repartir el trabajo.	Informales, cortas. Se toman los temas por grado de importancia.	Son informales, en el almuerzo o nos tomamos algo.	Como ahora somos dos, todo lo conversamos siempre. Hace falta integramos un poco más con Alex y con Lilian.	Se plantean los objetivos y metas, al final se evalúa que tal estuvo la reunión, como la variación de las discusiones o el tiempo que tomó la reunión.
	¿Quién o quienes planifican las reuniones y las agenda?	La Gerente de Finanzas y el Contador. Ellos realizan agendas mensuales. Cuando la reunión es uno por uno se trata generalmente de los obj asignados.	Siempre nos pasan la planificación. A veces las hace la Gerente y a veces nosotros, si tenemos la necesidad de tocar un punto algido.	La Gerente. También la podemos plantear nosotros	Son informales e imprevistas.	Se hace por mutuo acuerdo.	Yo (Compradora) o si no, de común acuerdo.	Surgen espontáneas.	Cuando Lilian viene o con Alex cada una o dos semanas, pero no hay una programación, se hacen cuando surge la necesidad y las proponemos dependiendo de la situación, nosotras o Alex	Casi siempre yo. Pero la compradora y yo, nos dividimos eso.
	¿Cómo se siente cuando plantea una idea en su departamento?	Muy poco planteo ideas en las reuniones más grandes porque no tengo tanta experiencia. Cuando me reuno con la Gerente de Finanzas si me siento bien.	Bien! Porque me las escuchan Afortunadamente!	Son escuchadas. El sistema es muy participativo. Somos muy abiertos. Se plantean las situaciones y se busca como resolverlas.	Me siento escuchada y tomada en cuenta.	Si no sé del tema, no hablo. Si sé del tema, me siento cómoda hablando.	Me gusta aportar ideas para mejorar los procesos.	Bien. Siento que puedo confiar en el criterio del equipo. Buscamos puntos medios cuando diferimos en algo.	Normalmente, primero le planteo las ideas a Yacneli y luego con Alex, pero me siento bien porque Alex es muy abierto a eso siempre y cuando tenga un beneficio.	Me siento escuchado, siempre ando inventado cosas, me siento cómodo.

Cohesión	¿Percibe que hay cohesión entre los miembros de su departamento?	Estamos siempre unidos. Si a Maria le duele la vista la ayudamos a hacer las conciliaciones. Siempre nos apoyamos para evitar los regaños porque despúes nos cae a todos.	Tiene un buen trabajo en equipo. Me parece que ellos se manejan muy bien. He hecho todo lo que está a mi alcance para integrarme	A veces si y a veces no. Justamente por el tema que te comento. No hay una cohesión todo el tiempo. Pero a corto tiempo se solucionan las situaciones que pasan. Es un tema de comunicación.	Somos muy unidas, nos tapamos entre nosotras. Hay un compromiso de unión. Es como un acuerdo silencioso de cooperación.	Alto, es como un bloque.	Entre media y alta. Trabajamos sin inconvenientes.	Somos muy unidas. Hemos trabajado en eso hablando. Siento que puedo contar con mi equipo.	Muy bien! Estamos muy intregradas. Hemos tenido algunos roces, pero los hemos resuelto en el momento	Son unidos dentro de lo laborar, hay sinceridad. Solo pido prudencia porque no siempre se puede decir todo.
	¿Percibe que hay cohesión entre los miembros de Aggreko?	A veces son cheveres y a veces no. A veces *pelean. Creo que a* veces estamos un poco alejados porque es algo que tiene que ver con el temperamento de cada persona. La forma en que hacen los reclamos no es la adecuada por las palabras que utilizan y como culpabilizando y el tono de voz elevado. A veces pienso: " pero si este no es mi jefe ¿por qué me habla así!	Hay fallas de comunicación. Yo quisiera sugerir un taller de asertividad y de comunicación. Ese es mi único aporte! Por el tono de voz, la forma en que hablan	Hay buena comunicación. Finanzas y operaciones a veces con tensión, pero se ha logrado un consenso. Uno siente libertad de dirigirse a cualquier nivel. Sientes que te involucran.	Existen roces normales, no todos se llevan bien como es normal. Antes habian muchos roces entre Finanzas y RRHH.	Solo sé que en mi departamento hay mucha unión con Finanzas, hay un gran apoyo. Con los otros, no sé.	Hay grupos informales pero todos estamos juntos. A veces hay roces pero dura poco el malestar.	A nivel de trabajo, son como una isla. Se integran más en horas no laborables.	Fijate, el departamento de compras tiene muy buena cohesión entre ellas. En Finanzas siento que a veces la comunicación no fluye bien entre ellos. No se si es un tema de cohesión entre ellos o hacia los demás: "yo no se eso, preguntalción,e a…" En Finanzas no los veo como equipo, no veo esa integración.	Son unidos tanto en lo laboral como en lo personal, a pesar de las diferentes culturas. Hay muchos expatriados.
Procesos de Toma de Decisiones en el Equipo	¿Cómo resuelven los problemas que se presentan en el departamento? Por favor nos cuenta una situación problemática.	Generalmentea cuando hay un problema se dejan de hablar por unos días y el ambiente se pone un poco tenso, pero a los 2 ó 3 días ya se hablan. Cuando uno *le cuenta a la Gerente*, le dice a uno que porque no se lo dijo a la persona en el momento y uno se queda así… Por ejemplo, una de las personas le pidió un favor a otra y ésta no podía hacerlo y se dejaron de hablar como 2 días. La situación se resolvió sola y bueno, también con el mensajero que empezó a hacharles broma.	Hablándolos! Es que no quiero ahondar más en el tema,pero debe mejorar la comunicación	Se detectan rapidamente y luego se ataca con los responsables del área. Primero, lo conversamos en el área de finanzas y buscamos un plan de acción, que generalmente es comunicar al área involucrada y pedir una explicación, y luego hacer seguimiento a la aplicación de la solución.	Se discuten las soluciones pero la Gerente, que es como la mamá, resuelve todo cuando algo se le va al equipo de las manos.	Se conversa el por qué del problema, se buscan las soluciones y se resuelve en equipo. El Gerente dirige.	Atacando de inmediato el problema. Se resuelve con el Coordinador.	Lo conversamos, discutimos las soluciones y procedimientos. Trabajamos mucho en equipo.	Nosotras lo hablamos. Si puedo resolver sola lo hago. Cuando es algo más complicado si lo hablamos.	Hablando mucho con los miembros del equipo. Trato de ser abierto y enseñarles. Han dado buen desempeño. Es importante poder plantear un problema y también las soluciones.
	Describa cómo es el proceso de toma de decisiones en el departamento ¿Considera que genera beneficios? ¿se hace por consenso?	Nuestra jefa nos pregunta a todos y generalmente generan beneficios. Bueno, son por consenso si tienen que ver con nosotros	Bien! No te puedo dar mi opinión porque no conozco el proceso de toma de decisiones.	Depende del nivel de la situación. Puede ser que la tome uno mismo según los canones Aggreko y contables. A veces se lo planteamos a la Gerente para llegar a un consenso y generan beneficios.	La Gerente pide opinión y toma las decisiones pero tomando en cuenta al equipo y esto es beneficioso.	Siempre nos apoyamos y todo es por consenso.	El jefe propone y el equipo sugiere. Dependiendo del tema, se suman las aprendices INCES.	Somos muy independientes cada una en su área. Cada quien lleva sus procesos. Cuando es algo de las dos, lo conversamos y llegamos a consenso.	Cada una toma decisiones y despúes consultamos con la otra, pero si son cosas importantes de una vez la hablamos en conjunto, para ver diferentes alternativas. Y si necesitamos la aprobación de Alex se lo decimos. Generalmente son beneficiosas. A veces se dan por consenso.	Por planificación, hay consenso. Dejo que se equivoquen y si toman la desición incorrecta, las dejo sin que esto comprometa a la compañía.
ación entre artamentos	¿Con qué departamentos te relacionas?	Con compras… cuando estoy sin hacer nada los ayudo. Con ventas es una sola persona y con RRHH no me relaciono mucho.	Con Finanzas. Y bueno, con todos los demás.	Con pagos, tesoreria, compras y RRHH	Compras y RRHH	COMPRAS	Todos, sobre todo Finanzas y RRHH.	Operaciones y Finanzas.	Con todos! De pronto más con Finanzas y operaciones	Finanzas, Operaciones, QHSE y todos.

Rel dep	¿Cómo es la comunicación con esos departamentos?	Bien porque están las otras aprendices. Yo vi como un Dios cuando llegaron aquí porque son iguales a mí !Mc	Debe mejorar. Más asertividad	Tiene que mejorar.Con tesorería es efectiva pero con las otras áreas es	Fluida, tranquila, informal, de boca, no utilizamos el email.	Si és pasar facturas, se hace soporte con email, sino es simplemente	Formal, cuando conviene se copian a los supervisores. Informal cuando es información de	Muy formal por correos electrónicos. Es fluida.	Para mi es buena, al menos con las cabezas de finanzas fluye muy bien, con las	Fluida y por donde sea, tlf, email.
Trabajo en equipo	¿Cuáles son los aspectos positivos del trabajo en equipo en su departamento?	La unidad que se tiene. Cuando hacen inventarios en el interior comparten con las personas que están en los sight.	Nos ponemos de acuerdo. La camaradería y la complicidad. Nos caemos bien! Trabajamos bien!	La delegación de funciones es bien definida lo que agiliza también la toma de acciones. Y buena comunicación	Las cosas siempre salen, siempre se trata de solventar todo.	La comunicación y las relaciones interpersonales.	La Comunicación	La comunicación. Nos apoyamos mutuamente.	Las cosas siempre salen, no se queda nada por resolver. Entregamos resultados. Los procesos fluyen más rápidos	Proactividad, dinamismo, solventan situaciones.
	¿Cuáles son los aspectos a mejorar en el *trabajo en* equipo en su departamento?	Buscar la manera de decir las cosas. A veces no se dicen y a veces se dicen de una forma inadecuada	No hay	Ser más específicos al momento de delegar nuevas actividades. Información abierta para todos. A veces no la dan tiempo e igual te exigen. Ser más colaboradores entre si.	Tardan un poco en el tiempo de respuesta de un requerimiento.	Ninguno.	La distribución de las actividades para no colapsar. No está mal pero necesitamos mejor organización.	Hay un poco de desconocimiento en algunos procesos.	Que cada una se integre más con el área de la otra	Desde el punto de vista técnico, tienen desconocimiento de los procutos y procedimientos de Aggreko.
	¿Cuáles son los aspectos positivos *del trabajo en equipo* en Aggreko?	La responsabilidad que le asignan a cada persona siempre la cumplen. Y la humildad, a veces hay personas que no están acostumbradas pero se terminan adaptando	Igual que en mi departamento	Se busca la armonía en el trabajo. Se busca una comunicación oportuna. Se trabaja en sistemas que mejoren los procesos	Siempre se resuelven los requerimientos.	El comportamiento al dar puntos de vista es civilizad, expresándose bien.	Unidos a pesar de los roces. Son tolerantes.	Siempre se cumplen los objetivos.	A pesar de que pueda haber un problema, la gente está orientada a resultados.	El equipo es joven y esto permite tener conversciones críticas, hay mejor entendimiento y negociación. Se toman en cuenta las ideas.
	¿Cuáles son los aspectos a mejorar en el trabajo en equipo en Aggreko?	Siempre que hay un trabajo de grupo, una persona le hace un reclamo a otra y no entiendo por qué se lo dice directamente sin hablar primero con el jefe. Y generalmente estos reclamos los hacen delante de otras personas.	La comunicación. Es lo único que te puedo decir.	Comunicación con respeto. Que se demuestre que se valora el trabajo del empleado, uno se da cuenta cuando es sincero o no el alago hacia el trabajo. Más estabilidad laboral al personal, que tu trabajo no dependa de una sola persona. Las evaluaciones son muy despradadas. No hacen seguimiento, si no que una cosa de hoy puede tumbar todo el trabajo de antes. No sientes que aprecien toda tu trayectoria.	Debería haber más personal.	Ninguno.	Por trabajar con muchas mujeres hay mucho chisme y comentarios mal sanos. Críticas que no vienen a lugar. Habría que trabajar la prudencia, profesionalismo y ética. La confidencialidad en relaciones interpersonales.	La comunicación. Haría falta un manual de procedimientos.	El tema de la colaboración. Creo que falta colaboración entre las áreas. Todos están muy metidos en resolver lo de su área y de pronto no somos capaces de entender el proceso del otro para entender la importancia de lo que te pide.	El nivel técnico. Hay muchas mujeres, esto se presta más al brollo.

MATRIZ DE RESPUESTAS DADAS POR EL GRUPO GERENCIAL SEGÚN LA DIMENSIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO Y LA PREGUNTA

		PARTICIPANTES			
		11	12	13	14
DIMENSIÓN	PREGUNTAS	FINANZAS	VENTAS	OPERACIONES	GTE GRAL
Propósito y Objetivos	¿Cuál es el propósito común que percibe en el grupo gerencial?	Generar una operación y un servicio al cliente según el servicio contratado, y bueno… para obetener las ganancias	Impulsar la marca y el cobro correspondiente. Bueno, y mejorar la prestación del servicio y la relación con el cliente	Asegurar que todos los sitios de Aggreko operen con los más altos estándares de calidad para sus clientes.	Crecer, ejorar continuamiente, no sólo la empresa sino también la gente. Desarrollar a la gente para un mejor desempeño. Unificar la visión para que sea conjunta e ir en la misma dirección.
	Nombre los objetivos específicos que usted considera que permiten lograr el propósito común ¿Qué acciones compartidas permiten lograr el propósito común en Aggreko?	Reportes de producción. Reportes de evaluación de Manpower. Tener la producción a tiempo. Medir tiempo de entrega. Establecer los obj. Tener plan de acción. Duplicar nuestros ingresos	Metas comerciales; una vez al año se realizar una encuesta de servicio al cliente; incentivos para el personal, visión de negocio, mantenimiento de la marca y el nombre	Visitar los sites regularmente, hablar con el personal de planta y auditarlo.	En focarse en los diferente trabajos, cuidar lo trabajos. Mejoramiento continuo de los procesos, conocer los procesos.

Compromiso	¿Cómo describiría su nivel de compromiso con las tareas y objetivos propuestos en el grupo gerencial?	100% totalmente! Soy super comprometida y es lo que busco… en mi equipo y en los demás	100% de compromiso. Muchos de los obj reposan directamente sobre mis hombros y de mi jefe	Muy comprometido con mi trabajo. Llevo 20 años trabajando en Aggreko en diversos lugares.	100% comprometido. Tengo sangre naranja. Amo lo que hago.
	¿Cómo percibe el compromiso de los otros miembros del grupo gerencial con las tareas y los objetivos a lograr?	No son igual de comprometidos. A veces no es una cosa de tiempo si no de cumplir. No lo veo igual	Muy alto, diría que el 100%. También la gente trabaja como un bien común. A pesar de que cada uno intenta alimentar su propio departamento también se comprometen por las metas comunes	Algunos no tienen el mismo nivel de compromiso que otros.	Todos están comprometidos sin excepción
	¿Cómo percibe el compromiso de los miembros de los otros departamentos con el logro de la misión y los objetivos de Aggreko?	Si falta un poco más de compromiso! Hay ganas pero falta… Falta ese click de pasión. Hay muchas cosas que están disgregadas	Muy alto el compromiso. El 95% del tiempo están trabajando y están comprometidos. Trabajar horas extras, viajar, con el fin de proporcionar bienestar a la empresa	Hay buena cooperación entre los departamentos pero puede haber mejoras por parte de la gente	Tuvimos suerte de escoger gente con la misma visión. Preocupados, dedicados con buen nivel de profesionalismo. Hay roces normales. Me siento feliz y orgulloso de la gente que trabaja aquí.
Delegación y Complementariedad	¿Cómo se distribuyen las tareas en el grupo gerencial para el logro de los objetivos?	Están definidas por área. A veces se cruzan pero no la responsabilidad. De pronto hay un desfase en coord y jefes que a veces se preguntan ¿por qué no son gerentes? Pero entre gerentes no. Lo digo porque tienen autoridad pero a la vez no la tienen completa	Por el cargo que ocupas. Aunque está bien delimitado siempre haces más. Como es pequeña la empresa se puede decidir quien asume una responsabilidad de acuerdo a su experiencia y cercanía al lugar	Apoyando a cada departamento a hacer el trabajo correcto. Finanzas trabaja para Finanzas, Operaciones para Operaciones	La gente me hace el trabajo más fácil. A veces me siento flojo. Se necesita mejor orden en la distribución de las tareas, se necesita más personal. Hay que reforzar ciertas áreas. Hay que delegar, confiar.
	¿Cómo percibe el aporte de cada uno de los miembros del grupo gerencial para el logro de los objetivos?	Los límites se cumplen. A veces tengo que empujarlos	Muy bueno! Excelente! El grupo gerencial se divide en Finanzas y Operaciones. Todos están bien comprometidos para aportar la mayor cantidad de soluciones a los problemas	Los gerentes poseen mucha experiencia en sus respectivas áreas. Hay respeto y todos están abiertos a nuevas ideas.	Los departamentos son muy individuales. Eso en parte es mi culpa. Hay que asegurar que la información se disemine efectivamente.

Comunicación	¿Cómo son las reuniones que realizan en el grupo gerencial en pro del cumplimiento de los objetivos?	la que pone de acuerdo soy yo. Ellos son muy desorganizados	Hay muchisimas… La mayoría son informales en las oficinas de las personas y se hace un resumen por correo. Y con varias personas es menos frecuente	Generalmente no son coordinadas. Algunas son más estructuradas que otras.	Buenas, participativas, hay que tomar cinco minutos para hablar. Estructurarlas para centrarse en un tema.
	¿Quién o quienes planifican las reuniones y las agenda?	Generalmente soy yo. Soy muy controladora	Depende del tema, la parte administrativa siempre hace reuniones mensuales, bimensuales. Yo particularmente hago una reunión para entregar el reporte mensual de ventas	Quien quiera puede hacerlo si lo necesita.	Yo, supongo. Le pido a Alicia que me yude con eso, ella es muy organizada.
	¿Cómo se siente cuando plantea una idea en el grupo gerencial?	Sin ningun problema. A veces si se escuchan y a veces no. Pero si siento que tengo mucha fuerza!	Mis ideas son bien tomadas en cuenta. Se me escucha. Yo lo percibo muy bien	Entendido, confiado de poder expresarme.	Bienvenido, excelente. Todos aportamos y eso es lo que precisamos, con eso, hay más compromiso.
Cohesión	¿Percibe que hay cohesión entre los miembros del grupo gerencial?	Si, hay que trabajar un poco… de pronto tener más reuniones. Un poco más de formalidad ayuda. Por lo menos una reunión mensual	Excelente! Super bien! El trabajo del día a dia… compartimos mucho tiempo juntos. Mucha cercania con mi jefe, es receptivo y muy amable	Algunos departamentos están bien fusionados, operaciones y logistica trabajan bien, pero Finanzas y Operaciones deben mejorar.	Ahora bien, muy bien. Hay un mayor entendimiento. No es muy grande el equipo pero si es muy efectivo, es muy trabajador.
	¿Percibe que hay cohesión entre los miembros de Aggreko?	Ulun… cada uno está por su lado. En el departamento no, pero entre los departamentos… Tenemos personas que hay que trabajar para que sean más profesionales. Aggreko es bastante horizontal y eso hace que a veces las personas no sean tan formales o no repeten los límites	Uhm.. Puede ser que exista un grado de tensión entre algunos departamentos. Sobre todo entre la oficina de Caracas y la parte operativa, creo que por la distancia. Pero entre los departamentos aquí muy bien, con algunas tensiones, pero la gente aqui es muy profesional	Es buena la cohesión entre todos los miembros del equipo.	Ya está mejorando. Antes era más ellos contra nosotros.

Procesos de Toma de Decisiones en el Equipo	¿Cómo resuelven los problemas que se presentan en el grupo gerencial? Por favor nos cuenta una situación problemática.	Generalmente los hablamos! Compromiso hay pero no es el mismo que el mio… Es bastante abierto	Depend, a veces por la misma idiosincracia del venezolano que se demora un poco más de tiempo. Los clientes se atrasan y se atrasa la solución del problema	El equipo gerencial discute las soluciones. Todas las opciones son estudiadas y se escoge la mejor opción para el negocio	Se hace un análisis de los por que y se habla con las partes involucradas, se genera una discusión para enteder las situaciones.
	Describa cómo es el proceso de toma de decisiones en el grupo gerencial ¿Considera que genera beneficios? ¿se hace por consenso?	Lento. A veces es autocrático y a veces por consenso	Muchas veces por tomar decisiones apresuradas hemos cometido algunos errores. No es una sola persona que toma la decisión, son 2 ó 3 comentarios. El resultado es beneficioso en un 50% de las veces. Y al final prevalece la opinión del jefe, sólo le damos un aporte o asesoria, pero la decisión es del jefe	Se discute, se hace por consenso.	La gente en sus áreas deben tomar sus propias decisiones en función de sus niveles de autorización y esto es muy bueno. Aunque el contexto nacional no ayuda mucho.
Relación entre departamentos	¿Con qué departamentos te relacionas?	Con compras. Logistica, RRHH… Con todos	Finanzas por el tema de cobranzas y en segundo lugar el Gerente de Operaciones	Compras, Finanzas y RRHH.	Todos.
	¿Cómo es la comunicación con esos departamentos?	Idioma a veces es una barrera,por ejemplo con el Gerente de Operaciones. Pero generalmente es informal. 2 ó 3 reuniones al mes con fecha	Por correo, pero más verbal. La relación es Excelente! Toman en cuenta lo que yo digo. La comunicación es bilateral	Es buena, por email, teléfono o en persona. Es regular e informal.	Tiene que mejorar, tengo que hacer más reuniones para medir que los mensajes lleguen igual a todos.

Trabajo en equipo	¿Cuáles son los aspectos positivos del trabajo en equipo en el grupo gerencial?	Escuchamos la opinión de los demás	Toman en cuenta la mayor cantidad de opiniones, comparten la información y la toma de decisiones no es unilateral. Hay muy buena comunicación	Todo el equipo es honesto y nadie se molesta por recibir críticas o compartir nuevas ideas.	La interacción es muy buena. El entendimiento de los equipos está mejorando. Hay respeto mutuo entre los gerentes, aunque hay choques entre Finanzas y operaciones.
	¿Cuáles son los aspectos a mejorar en el trabajo en equipo en el grupo gerencial?	El compromiso con los tiempos, entrega, reuniones, planificación, organización… más que comunicación… podemos estar trabajando todos en lo mismo y no lo sabemos.	Reunirnos más de lo que ya lo hacemos. Registrar más el trabajo en equipo, hacer una medición de su efectividad. No hay consistencia en el periodo de las reuniones formales	Hay que aumentar el sentido de la urgencia para completar y entregar los requerimientos a tiempo.	La comunicación. Tener más cuidado en el empoderamiento de las personas. Si necesitan ayuda con algo, que hablen.
	¿Cuáles son los aspectos positivos del trabajo en equipo en Aggreko?	Lo que nos piden lo hacemos	Buena comunicación. Buena relación interpersonal. Muy buena actitud de trabajo. Compromiso muy bueno	La felixibilidad del equipo para realizar actividades fuera de su trabajo regular.	Se logra todo, cualquier cosa. No hay ningún proyecto que no sea ejecutable.
	¿Cuáles son los aspectos a mejorar en el trabajo en equipo en Aggreko?	Comunicación y ser un poco más profesionales. Somos pequeños, hay mucha horizontalidad, te pido tu opinión… Llegas a perder un poco el profesionalismo, no se respetan los límites. Email sin "buenos días"… Ser más formales. La postura… eso hay que analizarlo porque cambiando eso muchos inconvenientes se eliminarían Cómo te pido las cosas, el tono de voz… A mí me han retroalimentado por esto. A todos nos gusta Aggreko… hacer una salida, buscar actividades fuera o adentro que hagan que la gente se relaje porque manejamos mucho estres	Establecimiento de metas, ya que a veces las evaluaciones hacia el personal son muy subjetivas. Que se definan muy bien los roles,a veces empieza esto de "eso no me toca a mi". Actividades que ayuden a una mayor cohesión del personal	Un área que se debe mejorar es la de dar recompensas. Decir cuando un trabajo está bien hecho. Construir una mejor moral.	Coaching de verdadero equipo, hacer lazos más fuertes.

CATEGORÍAS DE RESPUESTA: PERSONAL ADMINISTRATIVO

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	CATEGORÍAS									
Propósito y Objetivos	¿Cuál es el propósito común que percibe en su departamento?	Hacer el cierre contable efectivo	Obtener resultados de calidad	Cubrir las necesidaes y requerimientos de la empresa	Buscar los mejores precios para cubrir las necesidades de la empresa	Dar resultado en un tiempo (solicitudes del personal, solvencias)	Brindar atención al personal	Aprenizaje para el equipo			
	Frecuencia	2	1	2	1	2	1	1			
	Nombre los objetivos específicos que usted considera que permiten lograr el propósito común ¿Qué acciones compartidas permiten lograr el propósito común en Aggreko?	Mantener el orden (archivos de doc. Y RRHH)	Cubrir los requerimientos de extranjero	Lograr excelentes resultados en las auditorias	Dar feedback a los supervisores	Planes de acción	Cumplir con los requerimientos (a nivel de contabilidad y compras)	Trabajamos la comunicación fluida y constante (reuniones para dar instrucciones)	Que no hayan reclamos si no solicitudes	Permitir errores admisibles	
	Frecuencia	2	2	1	1	1	4	2	1	1	
Compromiso	¿Cómo describiría su nivel de compromiso con las tareas y objetivos propuestos en su departamento?	Muy comprometida	Estoy comprometida pero no vivo para trabajar								
	Frecuencia	8	1								
	¿Cómo percibe el compromiso de *los otros miembros* del departamento con las tareas y los objetivos a lograr?	Todos son muy comprometidos	En un 90% a pesar de la desmotivación	Dedicación normal	No es tan comprometida	Bajo					
	Frecuencia	5	1	1	1	1					
	¿Cómo percibe el compromiso de los miembros de los otros departamentos con el logro de la misión y los objetivos de Aggreko?	Todos son comprometidos	Falta más organización y más planificación	El compromiso es medio							
	Frecuencia	7	2	2							
Delegación y Complementariedad	¿Cómo se distribuyen las tareas en su departamento para el logro de los objetivos?	Estudios	Descripción del cargo	Todos hacemos de todo	Hacemos reuniones para dividirlas						
	Frecuencia	1	4	1	3						
	¿Cómo percibe el aporte de cada uno de los miembros de su departamento para el logro de los objetivos?	Bien	Equitativo	Puede mejorar							
	Frecuencia	7	1	1							
Comunicación	¿Cómo son las reuniones que realizan en su departamento en pro del cumplimiento de los objetivos?	Generalmente son individuales.	Las reuniones grupales se hacen para las auditorias	Exigentes en el cumplimiento de obj	De acuerdo al área y actividades	Nos escuchamos	Todos los días para distribuir el trabajo	Informales	Nos falta integrarnos más con la gerencia	Se plantean los obj.	
	Frecuencia	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
	¿Quién o quienes planifican las reuniones y las agenda?	La Gerente del área	Son informales	De mutuo acuerdo	Cuando viene Lilian y Alex						
	Frecuencia	4	3	1	1						
	¿Cómo se siente cuando plantea una idea en su departamento?	Me siento bien									
	Frecuencia	9									
Cohesión	¿Percibe que hay cohesión entre los miembros de su departamento?	Si hay cohesión	He hecho lo que está a mi alcance para integrarme	Variable							
	Frecuencia	6	1	2							
	¿Percibe que hay cohesión entre los miembros de Aggreko?	Es variable	Hay fallas de comunicación.	libertad de dirigirse a cualquier nivel	tensión entre Finanzas y Operaciones	Hay un gran apoyo con Finanzas	A nivel de trabajo somos como unas islas	Hay grupos informales	Son unidos		
	Frecuencia	2	3	1	1	1	2	1	1		

Procesos de Toma de Decisiones en el Equipo	¿Cómo resuelven los problemas que se presentan en el departamento? Por favor nos cuenta una situación problemática.	Se dejan de hablar por unos días y despues se hablan	Hablándolos	Debe mejorar la comunicación	Se atacan con los responsables	Lo resuelve la Gerente, previa discusión con el equipo					
	Frecuencia	1	5	1	2	1					
	Describa cómo es el proceso de toma de decisiones en el departamento ¿Considera que genera beneficios? ¿se hace por consenso?	son por consenso, si se puede	No conozco el proceso	Las puede tomar uno mismo, siguiendo los cánones Aggreko	La Gerente toma la decisión, teniendo en cuenta las opiniones del equipo						
	Frecuencia	5	1	3	2						
Relación entre departamentos	¿Con qué departamentos te relacionas?	Compras	Finanzas	RRHH	Operaciones	Tesorería					
	Frecuencia	4	5	3	3	1					
	¿Cómo es la comunicación con esos departamentos?	Bien	Debe mejorar.	Fluida	Hablando	Formal	Informal cuando es de rutina	operativos no flaye muy bien			
	Frecuencia	2	2	3	1	2	1	1			
Trabajo en equipo	¿Cuáles son los aspectos positivos del trabajo en equipo en su departamento?	La unidad	Nos ponemos de acuerdo	La camaradería y la complicidad	Trabajamos bien	Buena comunicación	La delegación de funciones	Siempre se trata de resolver todo	Nos apoyamos	Proactividad	
	Frecuencia	1	1	2	1	4	1	3	1	1	
	¿Cuáles son los aspectos a mejorar en el trabajo en equipo en su departamento?	Buscar la mejor manera de decir las cosas	No hay	Ser más específicos al delegar nuevas responsabilidades	Información abierta para todos	Ser más colaboradores	Tardan en dar respuesta a los requerimientos	Mejorar la distribución de actividades para no colapsar	Desconocimiento de algunos procesos	Mayor Integración entre áreas	
	Frecuencia	1	2	1	1	1	1	1	2	1	
	¿Cuáles son los aspectos positivos del trabajo en equipo en Aggreko?	Se cumple con las responsabilidades y objetivos	No hay	Se busca la armonía	Comunicación oportuna	Se trabaja en la mejora continua	Buena comunicación	Unidos a pesar de los roces	Tolerantes	Se toman en cuenta las ideas	Hay conversaciones críticas
	Frecuencia	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	¿Cuáles son los aspectos a mejorar en el trabajo en equipo en Aggreko?	Las personas dirigen los reclamos a la persona y no al jefe, en público	La comunicación	Las evaluaciones son despindadas	Más personal	Ninguna	Mayor prudencia y confidencialidad	Manual de procedimientos	Colaboración	el nivel técnico	Hay muchas mujeres y esto se presta a más problemas
	Frecuencia	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1

CATEGORÍAS DE RESPUESTA: GRUPO GERENCIAL

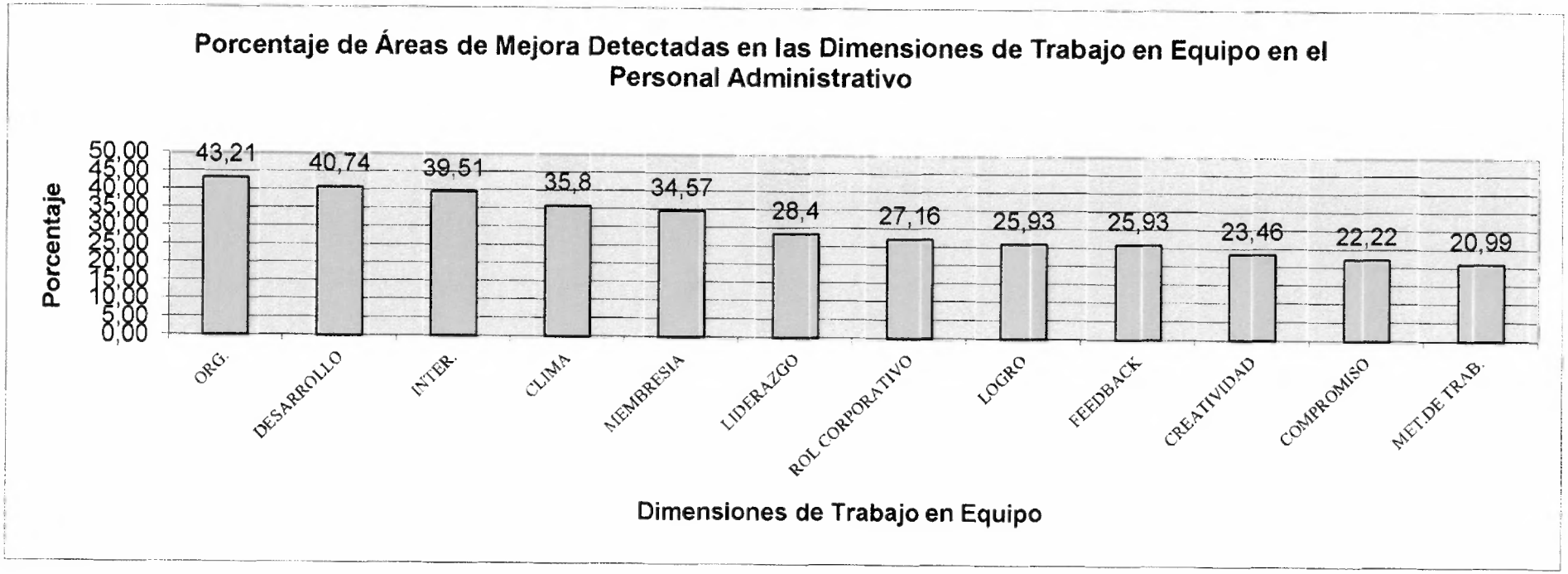
DIMENSIÓN	PREGUNTAS	CATEGORÍAS											
Propósito y Objetivos	¿Cuál es el propósito común que percibe en el grupo gerencial?	Garantizar el servicio al cliante(prestar el servicio contratado, mejorar el servicio, operar con alto estandares de calidad para nuestros clientes)	Obtener las ganancias	Desarrollar la gente para un mejor desempeño									
	Frecuencia	3	2	1									
	Nombre los objetivos específicos que usted considera que permiten lograr el propósito común ¿Qué acciones compartidas permiten lograr el propósito común en Aggreko?	Reportes (de producción, evaluación)	Tener la producción a tiempo	Medir el tiempo de entrega	Duplicar nuestros ingresos	Establecer obj y planes de acción (metas comerciales)	Realizar encuesta de servicio al cliente	Incentivos para el personal	Mantenimiento de la marca y el nombre	Auditar al personal de planta	Enfocarse en el trabajo	Mejoramiento continuo de los procesos	Conocer los procesos
	Frecuencia	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1
Compromiso	¿Cómo describiría su nivel de compromiso con las tareas y objetivos propuestos en el grupo gerencial?	100% comprometidos											
	Frecuencia	4											
	¿Cómo percibe el compromiso de los otros miembros del grupo gerencial con las tareas y los objetivos a lograr?	No son igual de comprometidos	100% comprometidos										
	Frecuencia	2	2										
	¿Cómo percibe el compromiso de los miembros de los otros departamentos con el logro de la misión y los objetivos de Aggreko?	Falta más compromiso	Muy alto el compromiso.										
	Frecuencia	2	2										

Delegación y Complementariedad	¿Cómo se distribuyen las tareas en el grupo gerencial para el logro de los objetivos?	Definidas por la estructura organizacional	Se necesita más orden en la distribución de tareas	Se necesita más personal	Hay que delegar más	Siempre haces más	Hay desfase en coordinadores y jefes						
	Frecuencia	3	1	1	1	1	1						
	¿Cómo percibe el aporte de cada uno de los miembros del grupo gerencial para el logro de los objetivos?	Los límites se cumplen.	Aportan soluciones	Hay respeto por las nuevas ideas	Son muy individuales	A veces hay que empujarlos							
	Frecuencia	1	1	1	1	1							
Comunicación	¿Cómo son las reuniones que realizan en el grupo gerencial en pro del cumplimiento de los objetivos?	Son muy desorganizados	Hay muchísimas informales	Buenas									
	Frecuencia	1	2	1									
	¿Quién o quienes planifican las reuniones y las agenda?	Gerente de Finanzas	Yo hago la de ventas	Quien lo necesite	Yo								
	Frecuencia	2	1	1	1								
	¿Cómo se siente cuando plantea una idea en el grupo gerencial?	Se sienten bien											
	Frecuencia	4											
Cohesión	¿Percibe que hay cohesión entre los miembros del grupo gerencial?	si hay cohesión	Un poco más de formalidad en las reuniones	Finanzas y Operaciones deben mejorar									
	Frecuencia	3	1	1									
	¿Percibe que hay cohesión entre los miembros de Aggreko?	Cada uno por su lado	Buena cohesión										
	Frecuencia	1	3										
Procesos de Toma de Decisiones en el Equipo	¿Cómo resuelven los problemas que se presentan en el grupo gerencial? Por favor nos cuenta una situación problemática.	Se hablan	A veces se atrasan por la misma idiosincracia del venezolano										
	Frecuencia	3	1										
	Describa cómo es el proceso de toma de decisiones en el grupo gerencial ¿Considera que genera beneficios? ¿se hace por consenso?	Lento	A veces autocrático	A veces por consenso	Se discute, pero prevalece la opinión del jefe	Por consenso	La gente en cada área toma sus decisiones						
	Frecuencia	1	1	1	1	1	1						
Relación entre departamentos	¿Con qué departamentos te relacionas?	Con todos	Finanzas	Operaciones	Compras	RRHH							
	Frecuencia	2	2	1	1	1							
	¿Cómo es la comunicación con esos departamentos?	El idioma a veces es una barrera	La relación es excelente	Tiene que mejorar									
	Frecuencia	1	2	1									
Trabajo en equipo	¿Cuáles son los aspectos positivos del trabajo en el grupo gerencial?	Escuchamos las opiniones de los demás	la interacción es muy buena	Hay respeto entre los gerentes									
	Frecuencia	3	1	1									
	¿Cuáles son los aspectos a mejorar en el trabajo en equipo en el grupo gerencial?	Compromiso con los tiempos de entrega	Reuniones	Planificación y organización	Hacer más mediciones de la efectividad	La comunicación							
	Frecuencia	2	2	1	1	1							
	¿Cuáles son los aspectos positivos del trabajo en equipo en Aggreko?	Hacemos lo que nos piden	Buena comunicación	Buena relación interpersonal	Muy buena actitud de trabajo	Compromiso	Se logra cualquier cosa						
	Frecuencia	2	1	1	1	1	1						
	¿Cuáles son los aspectos a mejorar en el trabajo en equipo en Aggreko?	Comunicación	Ser un poco más profesionales	Las evaluaciones a veces son muy subjetivas	Que se definan muy bien los roles	Dar recompensas	Coaching	Crear lazos más fuertes					
	Frecuencia	1	1	1	1	1	1	1					

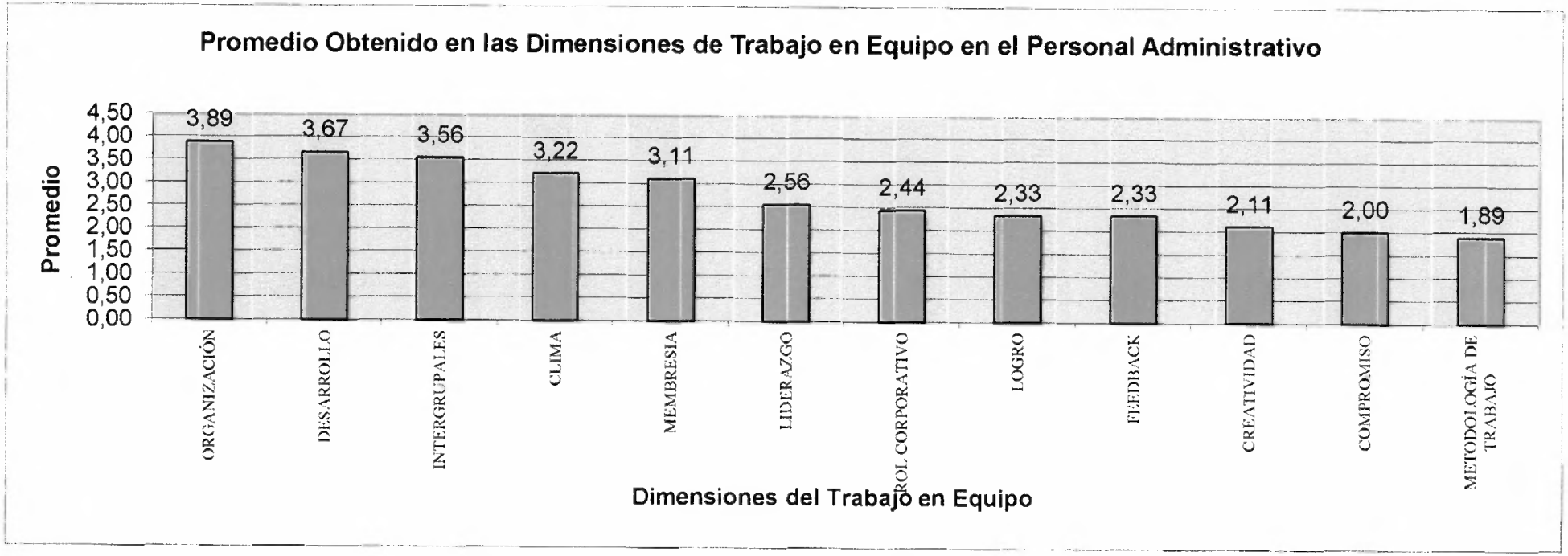
MATRIZ CUANTITATIVA DE LAS RESPUESTAS DEL GRUPO ADMINISTRATIVO

	LIDERAZGO	MEMBRESIA	COMPROMISO	CLIMA	LOGRO	ROL CORPORATIVO	MET.DE TRAB.	ORG.	FEEDBACK	DESARROLLO	CREATIVIDAD	INTER.	
1	3	7	1	5	5	4	4	7	2	4	5	6	53
2	1	2	0	2	0	0	0	1	0	0	1	1	8
3	4	5	2	3	4	5	3	4	1	6	1	8	46
4	0	2	2	1	0	1	0	2	3	1	1	1	14
5	4	6	6	5	1	6	4	9	6	8	6	4	65
6	7	4	4	7	7	5	4	7	6	8	5	7	71
7	3	2	3	5	4	1	1	4	3	6	0	5	37
8	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
9	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
promedio	2,56	3,11	2,00	3,22	2,33	2,44	1,89	3,89	2,33	3,67	2,11	3,56	
frecuencia	23	28	18	29	21	22	17	35	21	33	19	32	
Porcentaje	28,40	34,57	22,22	35,80	25,93	27,16	20,99	43,21	25,93	40,74	23,46	39,51	

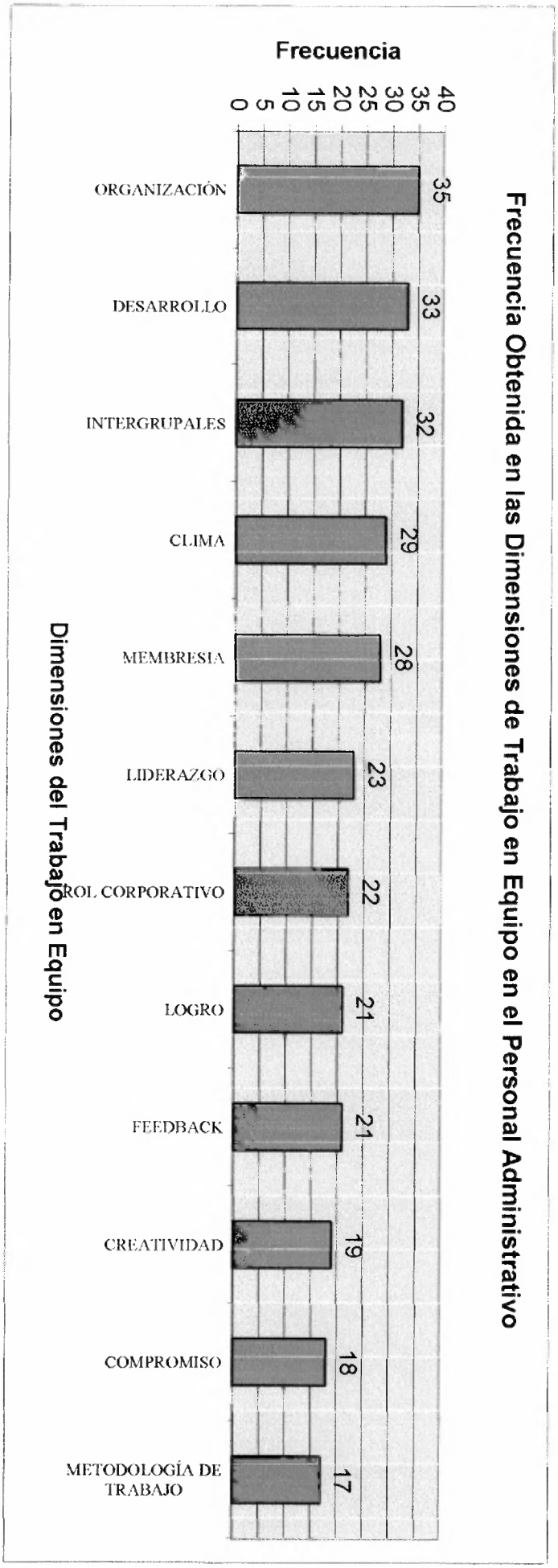
ORG.	DESARROLLO	INTER.	CLIMA	MEMBRESIA	LIDERAZGO	ROL CORPORATIVO	LOGRO	FEEDBACK	CREATIVIDAD	COMPROMISO	MET.DE TRAB.
43,21	40,74	39,51	35,8	34,57	28,4	27,16	25,93	25,93	23,46	22,22	20,99



ORGANIZACIÓN	DESARROLLO	INTERGRUPALES	CLIMA	MEMBRESIA	LIDERAZGO	ROL CORPORATIVO	LOGRO	FEEDBACK	CREATIVIDAD	COMPROMISO	METODOLOGÍA DE TRABAJO
3,89	3,67	3,56	3,22	3,11	2,56	2,44	2,33	2,33	2,11	2,00	1,89



ORGANIZACIÓN	DESARROLLO	INTERGRUPALES	CLIMA	MEMBRESIA	LIDERAZGO	ROL CORPORATIVO	LOGRO	FEEDBACK	CREATIVIDAD	COMPROMISO	METODOLOGÍA DE TRABAJO
35	33	32	29	28	23	22	21	21	19	18	17

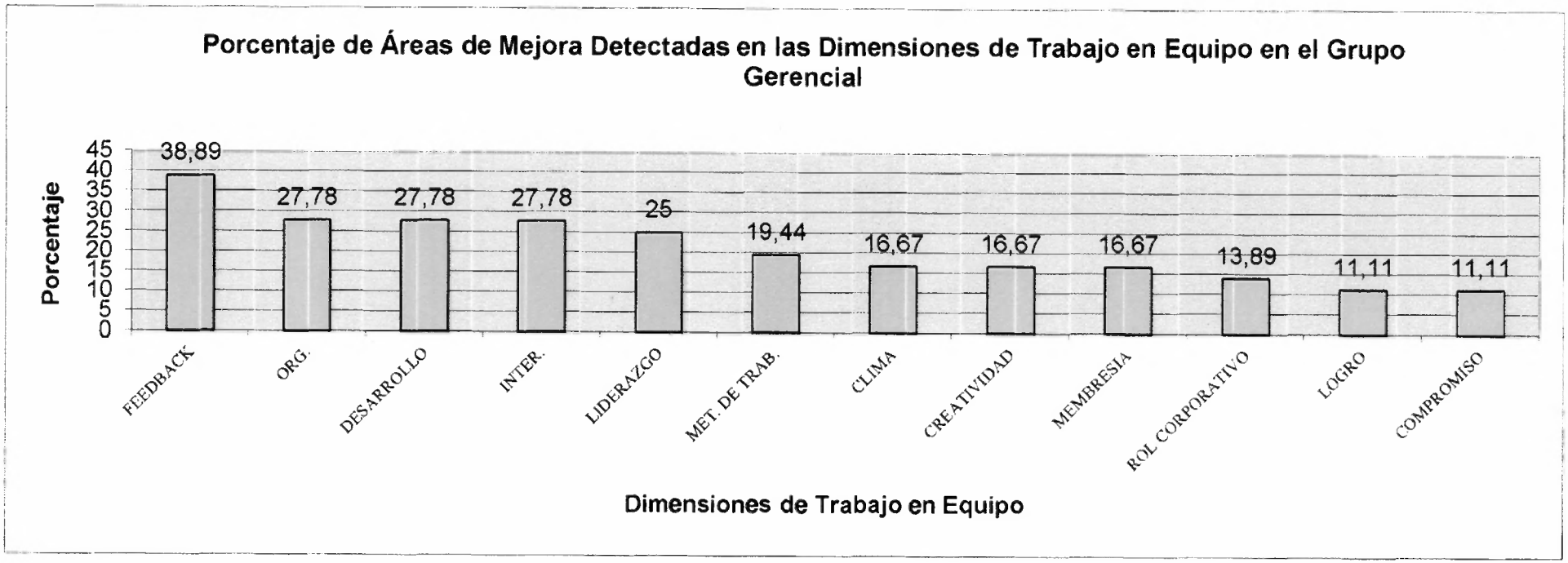

Frecuencia
0
5
10
15
20
25
30
35
40
ORGANIZACIÓN
35
DESARROLLO
33
INTERGRUPALES
32
CLIMA
29
MEMBRESIA
28
LIDERAZGO
23
ROL CORPORATIVO
22
LOGRO
21
FEEDBACK
21
CREATIVIDAD
19
COMPROMISO
18
METODOLOGÍA DE TRABAJO
17
Dimensiones del Trabajo en Equipo
Frecuencia Obtenida en las Dimensiones de Trabajo en Equipo en el Personal Administrativo

MATRIZ CUANTITATIVA DE LAS RESPUESTAS DEL GRUPO GERENCIAL

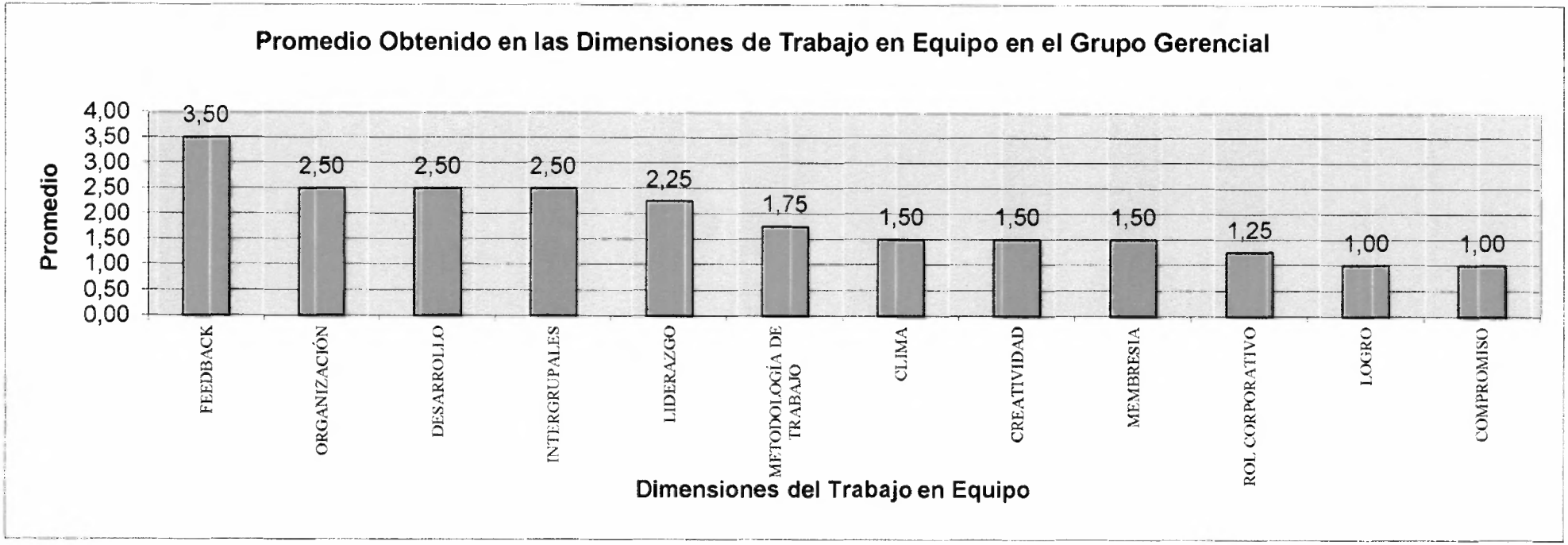
	LIDERAZGO	MEMBRESIA	COMPROMISO	CLIMA	LOGRO	ROL CORP.	MET.DE TRAB.	ORG.	FEEDBACK	DESARROLLO	CREATIVIDAD	INTER.	
10	3	1	2	3	0	1	2	4	5	4	4	4	33
11	2	3	2	1	2	0	0	1	4	2	2	2	21
12	3	1	0	1	2	3	4	2	3	3	0	1	23
13	1	1	0	1	0	1	1	3	2	1	0	3	14
promedio	2,25	1,50	1,00	1,50	1,00	1,25	1,75	2,50	3,50	2,50	1,50	2,50	
frecuencia	9	6	4	6	4	5	7	10	14	10	6	10	
Porcentaje	25,00	16,67	11,11	16,67	11,11	13,89	19,44	27,78	38,89	27,78	16,67	27,78	

CLIMA

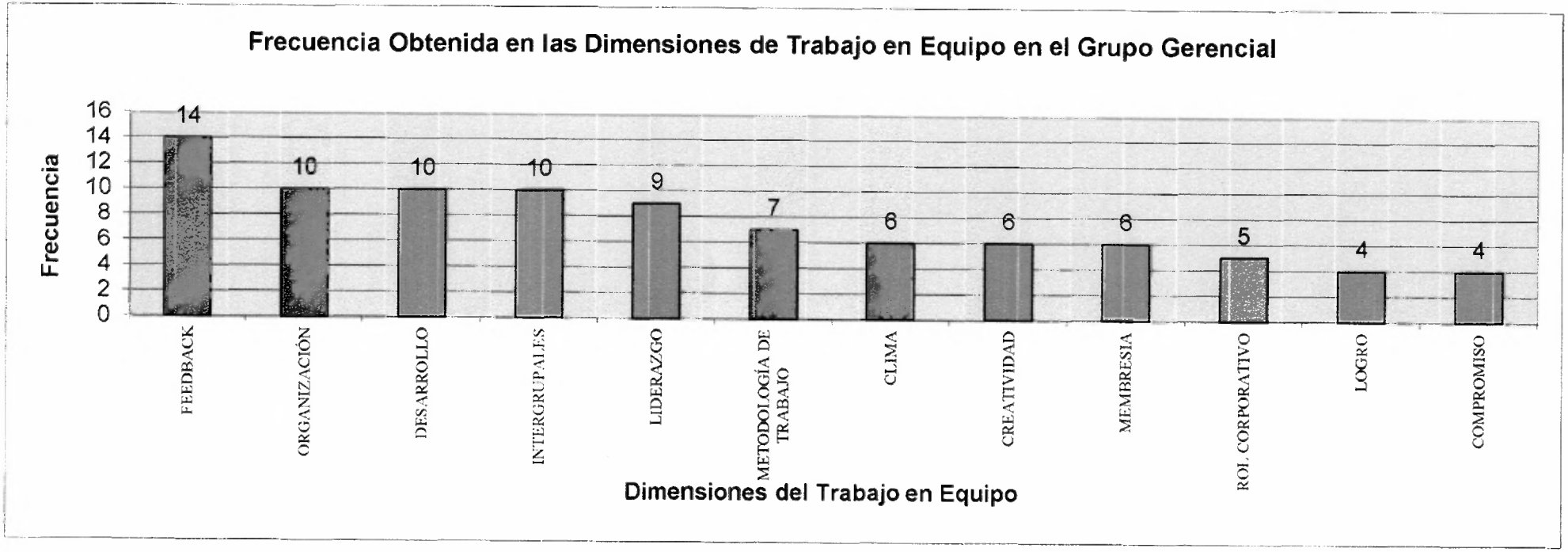
FEEDBACK	ORG.	DESARROLLO	INTER.	LIDERAZGO	MET. DE TRAB.	CLIMA	CREATIVIDAD	MEMBRESIA	ROL CORPORATIVO	LOGRO	COMPROMISO
38,89	27,78	27,78	27,78	25	19,44	16,67	16,67	16,67	13,89	11,11	11,11



FEEDBACK	ORGANIZACIÓN	DESARROLLO	INTERGRUPALES	LIDERAZGO	METODOLOGÍA DE TRABAJO	CLIMA	CREATIVIDAD	MEMBRESIA	ROL CORPORATIVO	LOGRO	COMPROMISO
3,50	2,50	2,50	2,50	2,25	1,75	1,50	1,50	1,50	1,25	1,00	1,00



FEEDBACK	ORGANIZACIÓN	DESARROLLO	INTERGRUPALES	LIDERAZGO	METODOLOGÍA DE TRABAJO	CLIMA	CREATIVIDAD	MEMBRESIA	ROL CORPORATIVO	LOGRO	COMPROMISO
14	10	10	10	9	7	6	6	6	5	4	4


Frecuencia Obtenida en las Dimensiones de Trabajo en Equipo en el Grupo Gerencial
Frecuencia
16
14
12
10
8
6
4
2
0
14
10
10
10
9
7
6
6
6
5
4
4
FEEDBACK
ORGANIZACIÓN
DESARROLLO
INTERGRUPALES
LIDERAZGO
METODOLOGÍA DE TRABAJO
CLIMA
CREATIVIDAD
MEMBRESIA
ROL CORPORATIVO
LOGRO
COMPROMISO
Dimensiones del Trabajo en Equipo